



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Jornalismo

Julia Lugon Ferreira Pedrosa

**DO IMPRESSO AO *ONLINE*: COMO O JORNAL *THE NEW YORK TIMES*
SOBREVIVE NA ERA DA INTERNET**

Brasília – DF
Junho/2015



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Jornalismo

Julia Lugon Ferreira Pedrosa

**DO IMPRESSO AO *ONLINE*: COMO O JORNAL *THE NEW YORK TIMES*
SOBREVIVE NA ERA DA INTERNET**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientadora: Professora Dra. Maria Letícia Renault Carneiro de Abreu e Souza

Brasília – DF
Junho/2015



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Jornalismo

Membros da banca examinadora

1. Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Letícia Renault Carneiro de Abreu e Souza
2. Prof^ª. Dra. Márcia Marques
3. Prof^ª. Dra. Liliane Maria Macedo Machado
4. Suplente: Prof. Dr. David Renault da Silva

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Nara Ferreira e Waldo Pedrosa, que me ensinaram que tudo é possível e sempre apoiaram todas as minhas decisões, mesmo com medo ou preocupação típicos daqueles que querem nos proteger. Agradeço à minha mãe, formada em Comunicação Social pela Universidade de Brasília, por seus conselhos sobre a profissão e toda a ajuda durante esses meus anos como estudante. Tenho certeza que minha paixão pelo jornalismo é algo genético. Ao meu pai, que se mostrou muito interessado neste trabalho e, mesmo formado em engenharia, foi um dos responsáveis por despertar minha paixão por livros e pela comunicação. Gostaria de agradecer também aos meus irmãos Erik e Alan e ao restante de minha família, sem a qual eu não estaria aqui e que sempre me apoiou incondicionalmente.

Quero agradecer à minha orientadora, Letícia Renault, que me guiou durante todo o processo de elaboração deste trabalho e mostrou imensa disposição em tirar todas as minhas dúvidas. O seu interesse me motivou a ir além e a dar o melhor de mim. Muito obrigada.

Ao Edson Santos, do Posto Avançado, e ao Rogério Carlos da Costa, da Secretaria da Faculdade de Comunicação, por sempre trabalharem com um sorriso no rosto e auxiliarem todos os estudantes com muito alento. Sem vocês esta graduação teria tido um caminho muito mais penoso. Ao professor David Renault, que me amparou durante meu retorno à FAC após meu intercâmbio. Eu provavelmente demoraria muito mais a me formar não fosse a sua ajuda.

Por fim, quero agradecer a todos os meus amigos pelo apoio durante a elaboração deste trabalho. Vocês me inspiram, me motivam. Eu não seria nada sem vocês.

“O New York Times era uma mistura atemporal de passado e presente, um moderno reino medieval no interior da nação, com suas próprias leis e valores particulares e com líderes que se sentiam responsáveis pelo bem-estar do país, porém menos inclinados a mentir do que os estadistas e generais.”

(Gay Talese, 2000)

RESUMO

Este trabalho analisou as estratégias *online* do jornal americano *The New York Times* para conseguir aumentar a receita da empresa em meio a atual crise dos jornais impressos. A pesquisa observou a página inicial do *site* nytimes.com por 76 dias e fez uma comparação com as sugestões elaboradas pelo Relatório de Inovação, documento interno do jornal publicado em março de 2014, ao qual a pesquisa teve acesso. A partir de uma revisão teórica do conceito de jornalismo, ciberespaço e sustentabilidade empresarial, buscou-se compreender de que forma um jornal tradicionalmente impresso se adapta à internet. A análise buscou responder todos os objetivos a que esta pesquisa se propôs através de quatro categorias, que são as seguintes: como o nytimes.com atrai novos assinantes, quem anuncia no *site*, quais são outros recursos financeiros do nytimes.com e contribuições do Relatório de Inovação.

Palavras-chave: *The New York Times*. Jornalismo *online*. Sustentabilidade. Ciberespaço. Internet

ABSTRACT

This study analyzed the online strategies of the American newspaper The New York Times to increase the company's revenue amid the current crisis of print newspapers. The research observed the homepage of nytimes.com site for 76 days and made a comparison with the suggestions made by the Innovation Report, an internal document published in March, 2014. From a theoretical review of the concept of journalism, cyberspace and corporate sustainability we sought to understand how a traditional newspaper fits the internet. The analysis sought to answer all the goals that this research proposed by four categories: how the nytimes.com attracts new subscribers, who make advertisements on the website, what other financial resources are used by the nytimes.com and contributions of the Innovation Report.

Keywords: The New York Times. Online journalism. Sustainability. Cyberspace. Internet

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETO DE ESTUDO	10
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVO GERAL	13
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	14
2.1 JORNALISMO: COMO VIEMOS PARAR AQUI?	14
2.2 O CIBERESPAÇO	17
2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	20
3 A PÁGINA INICIAL E O RELATÓRIO DE INOVAÇÃO	24
3.1 A PÁGINA INICIAL DO NYTIMES.COM	24
3.1.1 Editorias	30
3.1.2 Vídeo	33
3.1.3 Quem escreve para o <i>New York Times</i>	35
3.1.4 Publicidade	35
3.1.5 Assinaturas	37
3.2 O RELATÓRIO DE INOVAÇÃO DO <i>NEW YORK TIMES</i>	38
3.2.1 Cultivando o público	43
3.2.2 Fortalecendo a redação	48
4 ANÁLISE	55
4.1 COMO O NYTIMES.COM ATRAI NOVOS ASSINANTES	55
4.1.1 Conteúdo contínuo	56
4.1.2 Conteúdo personalizado	62
4.1.3 Variedade de conteúdo	64
4.1.4 Promoções para assinaturas	65
4.1.5 Uso da concorrência	68
4.2 QUEM ANUNCIA NO <i>SITE</i>	69
4.3 QUAIS SÃO OUTROS RECURSOS FINANCEIROS DO NYTIMES.COM	74
4.4 CONTRIBUIÇÕES DO RELATÓRIO DE INOVAÇÃO	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

1 INTRODUÇÃO

O surgimento do jornalismo *online* e do rápido acesso à informação na internet é um dos fatores que contribuiu para a queda de receita por vendas e por publicidade dos jornais impressos, o que retornou com o debate se este seria o fim do jornalismo como o conhecemos hoje. Nos Estados Unidos, por exemplo, a circulação semanal de jornais caiu 47% nos últimos dez anos, de modo que apenas um quarto das famílias americanas comprem jornais diariamente¹. Muitos jornais migraram para a internet, sem deixar de veicular informações impressas, a fim de se adaptarem às novas mudanças. No entanto, atualmente, a tarefa de gerar lucro no jornalismo não é fácil ou animadora para financiadores de jornais. O jornalista americano David Carr manifesta preocupação com o futuro do jornalismo. Segundo ele, “o momento jornalístico que vivemos está mais para salve-se quem puder do que para otimismo. Jornais continuam a gerar caixa e lucros sólidos, mas esses resultados não são o suficiente para satisfazer investidores”² (CARR, 2014).

A crise do jornal impresso não é novidade. O debate se o jornal impresso irá acabar não começou na era da internet, mas com o surgimento de outros meios de comunicação de massa, como o rádio e a televisão. No artigo “Impactos da internet no jornalismo impresso”, Sabine Righetti e Ruy Quadros afirmam que a internet não criou a crise no jornalismo – ela já existia há muito tempo. Os motivos para a queda de vendas dos jornais são diversos e “variam desde a concorrência de outros meios de comunicação mais ‘atraentes’, como a TV, à queda do hábito de leitura e seu não incentivo nas escolas” (RIGHETTI, QUADROS, 2009).

Ao mesmo tempo em que a internet é capaz de fornecer informações instantâneas ao internauta, o acesso rápido à informação, de forma gratuita, contribuiu para que a busca por notícias se desse no ciberespaço, ao invés de nos jornais impressos. Uma das medidas que os jornais podem tomar para compensar a queda nas vendas é instituir assinaturas digitais e publicidade nos *sites*. Diferentemente do jornal, onde o anúncio publicitário é único e ocupa um espaço fixo, na internet, anúncios interativos podem ocupar o mesmo espaço e aumentar a receita publicitária.

¹ Informação disponível em <<http://newsosaur.blogspot.com.br/2014/07/the-newspaper-crisis-by-numbers.html>> Acesso em 12 de maio de 2015.

² Todos os termos e frases em inglês presentes no texto foram traduzidos em seu sentido literal para a língua portuguesa pela autora.

A solução para a crise no jornalismo e a “fórmula” para o sucesso e o lucro nos *sites*, entretanto, ainda não foram encontradas. No final do ano passado, o criador do *site* de vendas *eBay*, Pierrer Omidyar, anunciou um investimento de US\$ 250 milhões em um novo empreendimento jornalístico em parceria com Glenn Greenwald, jornalista envolvido no vazamento de informações da agência de segurança americana (NSA) em 2013³. A nova plataforma de notícias, chamada *First Look Media*, pretende entregar material jornalístico de qualidade para os leitores, de forma democrática e independente e, ao mesmo tempo, terá capacidade de gerar lucros – uma das ideias é que a empresa ganhe dinheiro suficiente para ser capaz de financiar o jornalismo independente e investigativo. A *First Look Media* ainda está em processo de criação e vem aumentando as expectativas de uma solução para a atual crise financeira nos jornais.

Enquanto a crise não é solucionada, os jornais tentam aumentar a receita *online* de maneiras variadas. Alguns, como a Folha de São Paulo e o *The New York Times*, oferecem um limite gratuito de dez reportagens por mês e depois restringe o acesso a assinantes. O jornal O Globo permite que, com uma assinatura digital de R\$ 29,90 por mês, o internauta possa acessar os jornais impressos, tanto do dia quanto de qualquer outra data, na tela do computador. Outros meios de comunicação, muitos não tão famosos ou populares, encontraram certa dificuldade em cobrar por leituras na internet. O jornal americano *Columbia Missourian*, por exemplo, cobrava pela leitura de qualquer reportagem presente no *site*. A estratégia não deu certo e o jornal teve que procurar outras opções. Atualmente, o jornal oferece algumas reportagens gratuitas na *web* e oferece duas alternativas ao leitor: ele pode fazer uma assinatura e ter acesso ilimitado ao jornal ou pode responder a um questionário publicitário antes de acessar alguma reportagem.

Neste Trabalho de Conclusão de Curso é examinado de que maneira o jornal americano *The New York Times* tenta aumentar a receita por vendas e publicidade de notícias publicadas na internet e se esta fonte de renda é capaz de reduzir a crise vivida pelos jornais atualmente. É importante refletir como o jornalismo sobreviverá economicamente na reconfiguração dos jornais impressos e até mesmo das empresas de notícias impostas pela internet.

³ Notícias sobre o vazamento das informações do serviço secreto americano podem ser encontradas em <<http://www.theguardian.com/us-news/the-nsa-files>> Acesso em 30 de maio de 2015.

1.1 OBJETO DE ESTUDO

Fundado em 18 de setembro de 1851 por Henry Jarvis Raymond e George Jones, o *The New York Times* pertence, há quase 120 anos, à família Ochs Sulzberger⁴. Desde sua fundação, o *Times* ganhou 117 prêmios Pulitzer⁵, superando qualquer outro jornal dos Estados Unidos, e esteve presente em coberturas desde a guerra civil americana a eventos da atualidade. Quando Adolph Ochs comprou o *Times* em 1896, se comprometeu a "dar as notícias com imparcialidade, sem medo ou favor, independentemente de qualquer partido, seita ou interesse envolvido", lema usado até hoje pelo atual *publisher*⁶ do jornal, Arthur Ochs Sulzberger, bisneto de Adolph.

O *site* do *New York Times* foi ao ar pela primeira vez em 19 de janeiro de 1996 e passou por uma grande reformulação em 2006, no intuito de melhorar a navegação e a aparência da página. O jornal *online* ganhou uma versão internacional em 2009 e uma em chinês em 2012, além de versões para celulares, *tablets* e aplicativos para leitura. O jornal também está presente em diversas mídias sociais, como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Desde sua reformulação, o *site* passou por algumas modificações, como atualizações para novas versões dos sistemas operacionais *Windows* e *Mac*, aumento de editorias e criação de novas plataformas digitais, como vídeos, fotos e recursos interativos.

Apesar do *New York Times* estar bem financeiramente, os lucros da empresa estão caindo. Em 2014, o jornal teve um lucro de US\$ 92 milhões, em comparação com US\$ 156 milhões em 2013⁷. A meta do jornal em 2015 é “continuar focado em usar nosso jornalismo e marca exclusivos para expandir e monetizar nossa audiência de forma mais eficaz por meio de inovação impressa e digital” (THOMPSON apud SOMAIYA, 2015). O *New York Times* já tem consciência de que os lucros adquiridos no jornal impresso não irão durar muito mais tempo e pensam em

⁴ Informações sobre a história do *The New York Times* podem ser encontradas em <<http://www.nytimes.com/who-we-are/culture/our-history/#1835-1880>> Acesso em 12 de maio de 2015.

⁵ Entregue desde 1917, o prêmio Pulitzer é um grande prêmio norte-americano outorgado anualmente a jornais e pessoas que fizeram trabalhos de excelência jornalística, literária ou de composição musical.

⁶ *Publisher*, em inglês, é nome dado a uma pessoa ou empresa responsável por publicar livros, revistas ou jornais. É também o título do dono de uma empresa de publicação nos Estados Unidos.

⁷ Informação conferida em <<http://www.nytimes.com/2015/02/04/business/new-york-times-company-q4-earnings.html>> Acesso em 13 de maio de 2015.

novas estratégias de rentabilidade, como mostra o Relatório de Inovação, documento interno do *New York Times* publicado em março de 2014 analisado neste Trabalho de Conclusão de Curso.

Não é a primeira vez que o *The New York Times* passa por problemas financeiros. No livro *O Reino e O Poder* (2000), em que traça um perfil do jornal na década de 1960, o jornalista Gay Talese explica que o jornal já passou por diversos desafios econômicos e que um Arthur Sulzberger, ainda jovem, disse que “se você tem informações de qualidade, os lucros virão”. O jornal tem uma visão positiva em relação ao futuro, e responsabiliza a qualidade jornalística do *New York Times* como um dos motivos para o contínuo sucesso do jornal, como pode ser percebido neste trecho do livro:

Ao tentar explicar a grandeza do jornal e, especificamente, por que ele sobreviveu por mais de um século, enquanto muitas outras publicações de méritos consideráveis fracassavam, ela costumava contar a história do viajante que encontra três cortadores de pedra ao longo de uma estrada e pergunta a cada um o que está fazendo. O primeiro responde: “Estou cortando pedra”. O segundo diz: “Estou fazendo uma pedra angular”. Porém, quando a pergunta é feita ao terceiro cortador, ele replica: “Estou construindo uma catedral”. A força do *New York Times*, dizia Iphigene Sulzberger, deriva de uma tradição em que a maioria de seu pessoal é construtor de catedrais, não cortador de pedra (TALESE, 2000, p. 6).

Neste trabalho são apresentados, em um primeiro momento, os conceitos que guiaram este estudo, como: jornalismo, ciberespaço e sustentabilidade empresarial. Em seguida, são explorados a página inicial do *site* do *New York Times* e o Relatório de Inovação, documento interno do jornal publicado em março de 2014. Por se tratar de um documento de 96 páginas, optou-se por não anexá-lo ao trabalho. Para efeito de análise, vai se recorrer ao texto do documento e destacar as partes que interessam ao estudo. Este capítulo foi feito com a livre tradução da pesquisadora.

Esta pesquisa construiu um *corpus* de análise a partir da observação constante do *site* no período de 17 de março a 1 de junho de 2015, por 76 dias corridos e em horários diversos ao longo dos dias. Por fim, há uma análise relacionada aos objetivos levantados por este trabalho e as considerações finais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este texto se propõe a pensar a sustentabilidade dos jornais no meio *online*. Entender de que maneira o webjornalismo pode colaborar para a manutenção de empresas de notícias e jornais impressos é de grande importância para a área da comunicação e também para atuais e futuros comunicadores. Os alunos de jornalismo precisam estar preparados para as mudanças advindas da internet no fazer profissional.

A migração dos jornais impressos para a internet é um tema amplo e extrapola ao caso do jornal *The New York Times*. A queda de receita por vendas e por publicidade nos jornais afeta diretamente o trabalho dos jornalistas e publicitários de diversos países. Por ser um dos maiores e mais tradicionais jornais do mundo, a pesquisa acredita que o *New York Times* serve como referência do que acontece em relação às mudanças ocorridas no jornalismo atual. O *New York Times* conta, atualmente, com uma tiragem de quase 1,2 milhões de jornais impressos aos domingos e recebe, em média, 57 milhões de internautas no *site* por mês⁸. Há 10 anos, a tiragem do *New York Times* era maior: cerca de 1,7 milhões de jornais impressos aos domingos⁹. A relevância jornalística do *Times*, além do fato de ser um jornal originalmente impresso, que tenta se adaptar ao ambiente digital, certamente beneficiará este trabalho.

O Relatório de Inovação, documento elaborado por uma equipe interna do *New York Times*, também é muito importante para este trabalho. Publicado em março de 2014, o Relatório foi elaborado durante seis meses e envolveu todas as áreas da empresa, não apenas a parte jornalística, mas também áreas administrativas, da publicidade e de inovação. Este documento é muito recente e com conteúdo extremamente rico, o que motivou a seu uso na pesquisa. Deparei-me com este documento no ano passado, e ao lê-lo, percebi o quão importante é a discussão da sustentabilidade do jornalismo na internet e decidi escolher este tema para meu trabalho de conclusão de curso.

Pessoalmente, tenho grande interesse em explorar as possibilidades jornalísticas que a internet é capaz de oferecer aos profissionais da área. Entristece-me perceber que muitos colegas olham a própria profissão com desânimo ao comentar que o jornalismo passa por uma crise

⁸ Informações conferidas em <<http://www.nytc.com/>> Acesso em 13 de maio de 2015

⁹ Informação conferida em <<http://www.nytimes.com/2005/05/03/business/media/newspapers-circulation-still-going-down.html>> Acesso em 30 de maio de 2015

financeira e que o jornalista estaria "perdido". Deveríamos olhar para este momento como uma grande oportunidade. Essa é uma das razões que me motivou a falar a migração do jornalismo impresso ao *online* de modo sustentável. Além disso, tendo nascido nos Estados Unidos e morado lá durante alguns anos, sempre tive contato com o jornal americano *The New York Times*, tendo fácil acesso ao jornal impresso e grande interesse, como internauta, em acompanhar as novidades do *site*. Espero que este trabalho sirva de orientação para muitos universitários, pois o tema é atual, de grande relevância e está acontecendo no mundo ocidental.

1.3 OBJETIVO GERAL

- Analisar como o jornal *The New York Times* tenta aumentar a receita da empresa por meio de notícias publicadas na internet, publicidade e outras estratégias no *site*.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a página inicial do *site* do *New York Times* e o Relatório de Inovação
- Verificar as estratégias usadas pela página inicial para atrair novos assinantes digitais e anunciantes
- Identificar outras formas, além da assinatura digital e publicidade, usadas pelo *site* do *New York Times* para aumentar a receita da empresa
- Analisar se as propostas feitas pela equipe do Relatório de Inovação foram acatadas pelo jornal

2 REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO

2.1 JORNALISMO: COMO VIEMOS PARAR AQUI?

O modelo jornalístico que conhecemos hoje tem suas raízes nas sociedades democráticas do século XIX, como a França, Alemanha e Inglaterra. Segundo Lenore O’Boyle (1968), o desenvolvimento da imprensa está relacionado com a industrialização da sociedade, em conjunto com o aumento da alfabetização, a riqueza crescente e a melhorias nas técnicas de comunicação e impressão. Antes do século XIX, embora houvesse folhetins e jornais de publicação regular, alguns semanais ou diários, sobre assembléias, guerras, colheitas e comércio, as informações que poderiam ser noticiadas eram filtradas pelos grandes comerciantes e administradores dos Estados, que não tinham interesse que certos conteúdos se tornassem públicos (HABERMAS, 1984).

Além da industrialização da sociedade, outro elemento fundamental para o desenvolvimento do jornalismo está relacionado à luta por direitos civis. O direito à informação, na forma da liberdade de pensamento e de expressão, faz parte da primeira geração dos direitos humanos, formada nas revoluções burguesas entre os séculos XVII e XVIII (RAMOS, 2005). Nelson Traquina (2005) destaca o jornalismo do século XVIII como arma na luta política, identificado a causas políticas como, por exemplo, a Revolução Francesa. Para Traquina, a evolução do sistema econômico e os avanços tecnológicos como fundamentais para a evolução do jornalismo:

As novas formas de financiamento da imprensa, as receitas de publicidade e dos crescentes rendimentos das vendas dos jornais, permitiram a despolitização da imprensa, passo fundamental na instalação do novo paradigma do jornalismo: o jornalismo como informação e não como propaganda, isto é, um jornalismo que privilegia os fatos e não a opinião. (TRAQUINA, 2005, p.36)

O jornalismo como profissão e atividade remunerada surgiu com a imprensa de massa, o *mass media*. Segundo Traquina (2005), foi no século XIX que se constituiu um novo grupo social, os jornalistas, que reivindicavam o monopólio do saber – a seleção do que era noticiável e a sua comercialização, transformando a informação em mercadoria. Um desses modelos de jornalismo mercadológico era o chamado “jornalismo amarelo”, notícias sensacionalistas que usam manchetes atraentes para vender mais jornais.

Na medida que os meios de comunicação se desenvolviam, crescia também a discussão se a comunicação em massa é um mal ou bem para a sociedade. Segundo Melvin DeFleur (1993) os diferentes veículos de massa foram diversamente acusados por rebaixar as preferências culturais do público, contribuir para a deterioração moral geral, entorpecer as massas para chegarem à superficialidade política e suprimir a criatividade. Ao mesmo tempo, foram defendidos por expor o pecado e a corrupção, agir como guardiões da liberdade de expressão, levar um mínimo de cultura a milhões e informar sobre os acontecimentos do mundo (DEFLEUR, 1993).

Temos de substituir a especulação emocional com provas válidas como base para o debate público acerca da comunicação em massa [...] até que conclusões de pesquisa confiáveis possam apresentar uma evidência convincente de que os veículos estão ou não ligados, com relação de causa e efeito, às alegações de seus críticos (ou defensores), estas controvérsias prosseguirão inflamadas. (DEFLEUR, 1993, p.43)

A associação entre jornalismo e mercadoria também ficou conhecida como *penny press*, uma referência a estratégia dos jornais de baixar os preços a fim de aumentar a circulação. Esses jornais, por serem muito baratos, tinham como audiência um público mais generalizado e politicamente homogêneo (TRAQUINA, 2005). Como consequência, o *penny press* dinamizou a separação entre fatos e opiniões, trazendo informações que procuravam a objetividade e a relevância para o público. Segundo Traquina, com o objetivo de conseguir mais leitores, houve uma maior diversidade nas informações, assegurando espaços nos jornais a matérias que interessassem às pessoas.

A dicotomia do jornalismo como serviço público ou mercadoria pode ser explicada pela existência de pólos no campo jornalístico. Pierre Bourdieu (1997) define o campo como um espaço social estruturado, um campo de forças onde há dominantes e dominados. Esse campo possui dois pólos: o positivo e o negativo. Bourdieu associa o pólo positivo do campo jornalístico à ideologia e intelectualidade, que define o jornalismo como serviço público e que fornece as informações necessárias para que os cidadãos participem da democracia, no papel de “guardião” do poder. Segundo Bourdieu, no jornalismo contemporâneo e ao longo do século XIX, o pólo negativo foi dominado pela economia, que associa o jornalismo a um negócio, em que o principal intuito é o lucro e utiliza práticas como o sensacionalismo para agarrar a audiência. Bourdieu

afirma que a tensão entre esses dois pólos é permanente e insolúvel e que sofre intensificações com o tempo.

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como um de seus objetivos analisar como o jornal americano *The New York Times* sobrevive na era da internet. Essa análise, portanto, engloba o pólo econômico. No entanto, é importante ressaltar que o conceito de sustentabilidade no jornalismo, definido adiante neste trabalho, inclui não apenas a capacidade de automanter-se, mas também contribuir para o desenvolvimento social. Para isso, é preciso manter um padrão jornalístico de qualidade, sem eliminar, portanto, a importância do pólo intelectual.

No século XX, o surgimento de novas tecnologias permitiram a diversificação e aprimoramento da notícia. Podemos dizer também que o mundo em que vivemos foi modificado com o surgimento da imprensa, do rádio, da televisão e da internet. Segundo Roger Silverstone (2002), as novas mídias provocaram transformações no tempo e nos espaços social e cultural. Para Melvin DeFleur (1993) as novas tecnologias usadas na comunicação aumentaram radicalmente a capacidade das sociedades de armazenar, recuperar e transmitir informação, além de facilitar a obtenção de orientação, compreensão e divertimento.

Para DeFleur, no entanto, não é apenas a sociedade que sofre a influência de novos meios de comunicação em massa, mas os próprios veículos também sofrem alterações a partir de conflitos sociais, políticos e econômicos. Fatores como guerras, urbanização, imigração, depressão e difusão da educação produzem tensões que facilitam, inibem ou afetam o desenvolvimento e a adoção de um dado veículo de massa (DEFLEUR, 1993). Os veículos se adaptam também com a chegada de novos meios de comunicação, tendo que encontrar seu nicho dentre os demais veículos existentes.

Por certo, o veículo irradiado desafiou seriamente o jornal como fonte para saber das últimas novidades. A televisão acarretou uma espetacular redução da forma tradicional de assistir filmes. O rádio teve de descobrir novas necessidades para servir à sociedade quando apareceu a televisão. (DEFLEUR, 1993, p.140)

Apesar das mudanças trazidas na sociedade pelos meios de comunicação, a forma básica da comunicação humana não foi radicalmente alterada com as novas tecnologias (DEFLEUR, 1993). Segundo DeFleur, as comunicações de massa permaneceram totalmente dependentes da utilização da linguagem, sendo a escrita ainda tão importante em nossa sociedade quanto durante sua invenção e difusão. Marshall McLuhan também defende essa posição ao afirmar que “o meio

é a mensagem”, ou seja, a tecnologia é uma extensão da nossa capacidade humana. A tecnologia de comunicação não está limitada a uma máquina ou robô, e sim ao que é feito com ela. Segundo o autor, a mensagem “é a mudança de escala, cadência ou padrão que esse meio ou tecnologia introduz nas coisas humanas” (MCLUHAN, 1964, p.22). Segundo Mcluhan, os meios tecnológicos são recursos naturais, em que a comunicação torna-se “tributo fixo” para a vida psíquica da comunidade. O rádio e televisão, por exemplo, podem ser considerados um produto capaz de moldar a sociedade e atribuir-lhe características culturais específicas.

Tendo percorrido sobre o que alguns autores discutem a respeito do desenvolvimento do jornalismo e dos meios de comunicação em massa analisaremos a seguir o ciberespaço.

2.2 O CIBERESPAÇO

Após a Segunda Guerra Mundial, a sociedade ocidental entrou em novo paradigma, segundo André Lemos (2013). O modelo da produção de energia em larga escala, do petróleo, do motor a explosão e da diversificação dos novos meios de transporte e comunicação, vivenciados a partir da segunda metade do século XIX, é alterado para o paradigma da energia nuclear, informática e engenharia genética (LEMOS, 2013). É nesse ambiente que surgem os primeiros computadores na Inglaterra e nos Estados Unidos e a comercialização do microprocessador, já na década de 70. Nesta época, desponta na Califórnia o computador pessoal, que, aos poucos, foi deixando de ser um equipamento usado apenas por militares e cientistas e passou a se popularizar, como escreve Pierre Lévy:

Desde então, o computador iria escapar progressivamente dos serviços de processamento de dados das grandes empresas e dos programadores profissionais para tornar-se um instrumento de criação (de textos, de imagens, de músicas), de organização (bancos de dados, planilhas), de simulação (planilhas, ferramentas de apoio a decisão, programas para pesquisa) e de diversão (jogos) nas mãos de uma proporção crescente da população dos países desenvolvidos (LÉVY, 1999, p. 32).

Esses computadores, no final dos anos 80 e início dos anos 90, foram usados por jovens profissionais das grandes metrópoles e dos *campi* americanos para um movimento sócio-cultural,

onde as diferentes redes de computadores se juntaram umas as outras (LÉVY, 1999). As tecnologias digitais, segundo Lévy, formaram a infra-estrutura do ciberespaço, um novo espaço de sociabilidade, de organização, transação, e também de mercado da informação e conhecimento. Para o autor, além do ciberespaço consistir dessa conexão intermundial dos computadores, o termo também abrange o universo de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo. É importante ressaltar que Lévy considera o ciberespaço um ambiente que transmite informações provenientes de formas digitais ou destinadas à digitalização: “Insisto na codificação digital, pois ela condiciona o caráter plástico, fluido, calculável com precisão e tratável em tempo real, hipertextual, interativo, e, resumindo, virtual da informação que é, parece-me a marca distintiva do ciberespaço” (LÉVY, 1999, p. 92).

Segundo Letícia Renault (2014), a internet possibilitou o surgimento de um novo meio de comunicação vastamente aceito e usado para a disseminação de conteúdos noticiosos, enquanto a *web* criou um ambiente novo para a produção, distribuição e recepção no jornalismo. A autora ressalta a diferença entre internet e *web*: enquanto a internet conecta milhões de computadores ao redor do mundo a partir de uma tecnologia digital, a *web*, ou *World Wide Web*¹⁰, deu a internet uma interface, “um dispositivo que possibilita a interação entre o computador e o usuário que navega pela rede” (RENAULT, 2014, p. 116). A *web*, segundo Renault, é o conjunto de páginas virtuais (*sites*) que oferecem conteúdos multimídia, como vídeos, fotos, sons e textos. A *web* é apenas uma parte da internet, sendo a vertente mais conhecida.

Neste modelo informatizado, segundo Lemos, as informações não são disseminadas de forma homogênea, mas de forma aleatória, associativa, caótica e multidirecional. O leitor, chamado de internauta ao usar a internet, “navega” pelas páginas, escolhendo os caminhos que achar melhor, acessando *links* diversos, recebendo informações da forma que achar mais conveniente, seja ela por texto, foto, vídeo, áudio ou gráficos. Segundo Letícia Renault (2014), um *link* é o elemento básico de um hipertexto¹¹, um elo que permite que se passe de um ponto a outro em um documento digitalizado ou se passe para outro documento. “Os *links* permitem que

¹⁰ *Web* é a abreviação de *World Wide Web* (WWW), que traduzido para o português significa teia de alcance mundial.

¹¹ Segundo Pierre Lévy (1999), um hipertexto é um texto em oposição a um texto linear, estruturado em rede, como um espaço de percurso para leituras possíveis. Na *web*, um internauta poderá escolher quais *links* serão utilizados, participando da redação do texto que lê, criando suas próprias conexões.

o usuário do computador avance em sua busca e leitura pela web na ordem que desejar, o que lhe facilita criar seu próprio percurso” (RENAULT, 2014, p. 120).

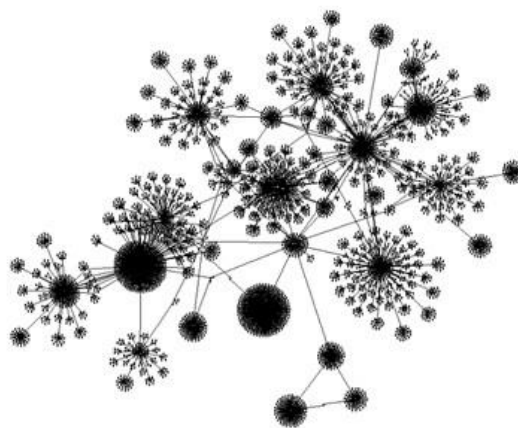


Figura 1: rizoma.

Fonte: <https://arazaoinadequada.files.wordpress.com/2013/09/projetoblog-deleuze-e-guattari-2.jpg>

Esta estrutura de *link* na *web* tem estrutura similar ao rizoma, em sentido proposto por Deleuze e Guattari (1995). Segundo os autores, o rizoma é uma raiz, porém, diferentemente da raiz da planta, ela cresce horizontalmente, sem uma direção clara e definida, como mostra a Figura 1.

Para Deleuze e Guattari, o rizoma possui o princípio de conexão e heterogeneidade, ou seja, qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a outro. Não há um caminho certo, uma forma definitiva. Segundo os autores, o rizoma também segue o princípio da multiplicidade e da ruptura, podendo ser “rompido, quebrado em um lugar qualquer e também retoma segundo uma ou outra de suas linhas e segundo outras linhas” (DELEUZE, GUATTARI, 1995, p. 14).

Seguindo este pensamento, Lévy (1999) atribui ao ciberespaço dois tipos de dispositivos informacionais que qualificam a estrutura da mensagem, o mundo virtual, que dispõe as informações em um espaço contínuo, e a informação em fluxo:

A informação em fluxo designa dados em estado contínuo de modificação, dispersos entre memórias e canais interconectados que podem ser percorridos, filtrados e apresentados ao internauta de acordo com suas instruções, graças a programas, sistemas de cartografia dinâmica de dados ou outras ferramentas de auxílio à navegação (LÉVY, 1999, p. 62)

Há um segundo tipo de dispositivo mencionado por Lévy, o dispositivo comunicacional, que designa a relação entre os participantes da comunicação. Essa relação pode ocorrer de três formas: seguindo o princípio de um-todos, onde um centro emissor envia suas mensagens a um grande número de receptores passivos e dispersos; um-um, como é feito nos telefones e correios e todos-todos, onde diversos participantes conseguem receber e difundir informações. O ciberespaço utiliza este último recurso, gerando participação e colaboração de um público conectado “cada vez mais produtor e emissor de conteúdos” (RENAULT, 2014, p. 118).

Por ser fonte produtora de informação no ciberespaço, a *web* apresenta características que proporcionam à rede de computadores condições para a ruptura definitiva de paradigma com os meios de comunicação anteriores (RENAULT, 2014). Lemos (2013) também acredita nessa ruptura ao dizer que o ciberespaço e a internet permitiram a comunicação em tempo real, individualizada, personalizada e bidirecional, que vem causando mudanças na forma de produzir e distribuir informações, tanto em rádio, jornais, televisões quanto em setores de entretenimento como o cinema e a música. Segundo Lemos, a tecnologia digital proporciona uma dupla ruptura: no modo de conceber a informação e no modo de difundir as informações.

A internet e o ciberespaço modificaram a forma de produzir e distribuir informações noticiosas, alterando também o comportamento de empresas jornalísticas, que tentam se adaptar ao ambiente digital. No próximo tópico abordaremos o conceito de sustentabilidade empresarial e iremos explorar algumas estratégias usadas por jornais para aumentar a receita usando a internet.

2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Um dos conceitos fundamentais para a discussão desenvolvida nesta pesquisa é o de sustentabilidade. O conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável é o tripé combinação de progresso social, crescimento econômico e preservação ambiental (Araújo. et al, 2006: 7). Muitas vezes, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são vistos de forma similar. No entanto, para esta análise, é importante ressaltar duas visões acerca destes conceitos e diferenciá-los.

O conceito de desenvolvimento sustentável se refere à expectativa de crescimento constante de um país, gerando melhoria nos indicadores sociais e ambientais (Araújo. Et al, 2006: 8). Este conceito surgiu em 1987, na Comissão Mundial de Meio ambiente e Desenvolvimento e

foi exposto no documento Nosso Futuro Comum, também conhecido como Relatório de Brundtland. O Relatório identificava a importância do crescimento econômico atrelado à conservação ambiental.

A segunda visão, a de sustentabilidade, é a que mais interessa a este trabalho. A sustentabilidade é a capacidade de auto manter-se. Uma atividade sustentável pode ser mantida por um período indeterminado de tempo (Philippi, 2001). A sustentabilidade econômica pode ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média, a fim de não gerar prejuízos, e envolve a redução de custos ambientais e sociais (Coral, 2002: 46).

Para contribuir para a sua própria sustentabilidade, as organizações devem modificar seus processos produtivos de maneira constante. Para isso, é necessário pensar não apenas na sustentabilidade econômica da empresa, mas nos outros dois elementos do tripé – preservação ambiental e progresso social:

Isto implica em construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e mesmo estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria. (ARAÚJO. Et all, 2002)

A sustentabilidade empresarial, é portanto, fundamental não apenas para a sobrevivência de uma empresa – ela deve garantir a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria (Coral, 2002:45). A capacidade de se sustentar é o que garante a competitividade empresarial. Para ser considerada sustentável, uma empresa deve ser economicamente viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região ou país onde atua (Coral, 2002: 47). Este é o conceito que busco em meu trabalho quando me refiro à sustentabilidade de empresas jornalísticas.

Uma empresa jornalística que migra para o jornalismo digital ou uma empresa jornalística que nasce na internet, se for capaz de se manter economicamente, já possui as outras qualidades do tripé: ela é menos agressiva ao meio ambiente, pois que não utiliza o papel como nos jornais impressos, e contribui para o desenvolvimento social da região ou país onde atua, pois além de gerar emprego para jornalistas, designers, publicitários e engenheiros da computação, ela tem a capacidade de fornecer informações e opiniões sobre assuntos de interesse público.

No jornalismo, as duas formas mais comuns de arrecadação são publicidade e venda, seja ela a partir de jornais impressos ou por meio de assinaturas digitais. Mas, segundo Jesse Holcomb e Amy Mitchell (2014), desde 2013, o negócio jornalístico sofreu uma reviravolta, com um influxo de capital e interesse do mundo digital e o surgimento de outros meios de arrecadação, na forma de capital de risco¹², investimentos corporativos – grandes empresas, não necessariamente jornalísticas, investindo em empresas jornalísticas, e filantropia, principalmente no jornalismo local ou investigativo e a partir de organizações filantrópicas ou capital privado.

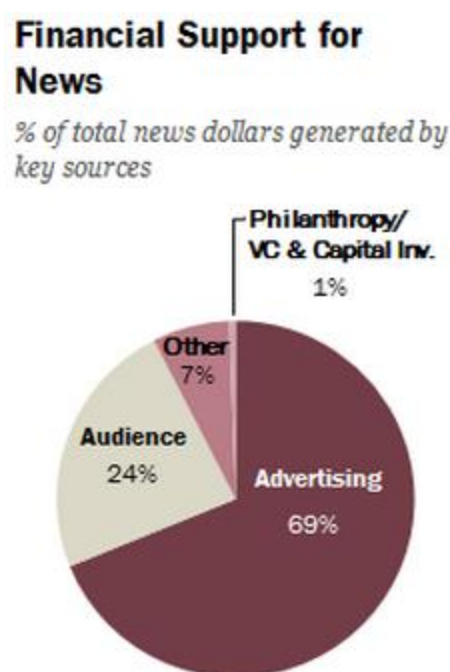


Figura 2: de onde os jornais conseguem apoio financeiro.
Fonte: *Pew Research Center*.

Apesar do surgimento de novas formas de arrecadação no jornalismo, a maior parte da receita de empresas jornalísticas nos Estados Unidos continua vindo de publicidade e da audiência, na compra de jornal ou assinatura digital, como ilustra do gráfico da Figura 2, divulgado pelo *Pew Research Center*.

O gráfico da Figura 2 mostra que 69% da receita de jornais nos Estados Unidos vêm de publicidade, seguido de 24% de audiência, 1% em filantropia, capital de risco e investimentos

¹² Capital de risco, ou *venture capital*, em inglês: aquele que se destina ao emprego direto em investimento sem garantia de retorno, como, por exemplo, a novas empresas.

corportativos e 7% de outras formas, como na elaboração de eventos, *marketing* de serviços e consultoria digital. Apesar de representarem, por enquanto, uma porcentagem pequena na receita de um jornal e não significarem uma mudança radical no modelo de negócios, é importante ficar atento a essas novas formas de arrecadação, pois elas servem de indicação para formas em que o jornalismo pode fundamentar sua receita no futuro (HOLCOMB, MITCHELL, 2014).

Apresentado o conceito de sustentabilidade empresarial, passaremos a seguir a descrever a página inicial do *site* do *New York Times* e o Relatório de Inovação, objetos de estudo desta pesquisa.

3 A PÁGINA INICIAL E O RELATÓRIO DE INOVAÇÃO

3.1 A PÁGINA INICIAL DO NYTIMES.COM

Em setembro de 2014, o jornal americano *The New York Times* teve mais de 2,1 milhões exemplares de jornal em circulação nos Estados Unidos e mais de 41 milhões de acessos na internet no mundo inteiro¹³. Nesse mês, esteve em terceiro na lista dos jornais de língua inglesa mais lidos na internet, perdendo para o *Daily Mail Online*, com 55,8 milhões de acessos, e o *The Guardian*, com 42,6 milhões¹⁴. Na lista dos mais acessados em todas as línguas, os jornais em inglês só perderam para três jornais chineses: *Xinhua News Agency*, com 90,2 milhões de acessos, *People's Daily Online*, com 89,1 milhões e o *China Daily Sites*, com 56,4 milhões de acessos.

A popularidade do *New York Times* resultou no cuidado em agradar diferentes públicos na web. Com isso, o topo da página do site oferece ao internauta três versões diferentes do jornal: *U.S.*, direcionado para americanos e com manchetes estadunidenses, *International*, focado em notícias internacionais, e uma versão em chinês, como ilustra a Figura 3, abaixo. Na versão americana, a página conta com o título *The New York Times*, escrita da mesma maneira que no jornal impresso. Na versão internacional, a palavra *The* é substituída por *International*, no intuito de deixar claro que aquela página é diferente da versão original e voltada para internautas de outros países.



Figura 3: topo da página inicial oferece três opções para o internauta: *U.S.*, *International* e uma versão em chinês
Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 20 de abril de 2015

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa apenas a versão americana, a partir do *corpus* constituído no período de observação de 17 de março a 1 de junho de 2015, ou seja,

¹³ Informação conferida em <<http://www.poynter.org/tag/alliance-for-audited-media/>> Acesso em 21 de abril de 2015

¹⁴ Informação conferida em <<http://www.theguardian.com/media/2014/oct/21/the-guardian-overtakes-new-york-times-in-comscore-traffic-figures>> Acesso em 21 de abril de 2015

durante 76 dias corridos. A versão americana pode ser considerada a versão “original” da página, lançada em 1996. A versão internacional foi adicionada à página da internet em 2009, sob o nome *The International Herald Tribune*. Essa versão ganhou o título de *International New York Times* em 2013, um ano após a criação da versão chinesa da página¹⁵.

A Figura 3 mostra que no topo do *site*, logo abaixo do nome *The New York Times* encontram-se informações do dia, com data (com dia da semana, do mês e ano), um *link* para a versão digital do jornal impresso, um *link* para vídeos de conteúdos diversos – como receitas, política americana e negócios; a temperatura de Nova York em Fahrenheit e informações da bolsa de valores. Ao lado do título do jornal, nas duas laterais da página, há anúncios com peças publicitárias ou ofertas para assinatura digital do *New York Times*. Há também uma faixa com editoriais do jornal e outra faixa de anúncio logo abaixo.

Sinking Called 'Massacre' as Rescuers Rush to 2 More Boats
By DAN BILEFSKY 10:16 AM ET
Rescuers scrambled to reach two vessels in the Mediterranean even as efforts continued to find survivors after a ship carrying hundreds sank Saturday night. Only 24 bodies out of an estimated 700 had been recovered by Sunday evening.
■ 98 Comments

Russian Natural Gas Giant Facing E.U. Antitrust Charges
By JAMES KANTER 34 minutes ago
Gazprom is accused of abusing its dominance in natural gas markets, and countries like Lithuania and the United States have been pushing for a crackdown.

Jail for Unpaid Child Support Traps Some in Debt Cycle
By FRANCES ROBLES and SHAILA DEWAN
Though jail is considered an effective incentive for parents who are able to pay child

THE UPSHOT
Black men, as a pct. of all black adults, 25-54
43% 46% 49% 52% 55%
National average, all races
Where 1.5 Million Black Men Vanished
By JUSTIN WOLFERS, DAVID LEONHARDT and KEVIN QUEALY
For every 100 black women not in jail, there are only 83 black men. The remaining men – 1.5 million of them – are, in a sense, missing from everyday life.
■ 3 Comments

Assembly Speaker Benefited From Mother's Embezzling
By RUSS BUETTNER and DAVID W. CHEN 33 minutes ago
The episode, which unfolded through an unusual string of legal lapses, casts new light on the Carl Heastie's claims of being a reformer in New York government.

New Book Questions Donations to Clinton Foundation
By AMY CHOZICK 7:28 AM ET

The Opinion Pages
OP-ED CONTRIBUTOR
Saving a Plane That Saves Lives
By MARTHA MCSALLY
The Thunderbolt faces the budget ax as 15 Air Force bands play on.
• Editorial: Shinzo Abe and Japan's History
• Op-Ed: Mohammad Javad Zarif: A Message From Iran
• Opinion on Facebook »

MENAGERIE | PAUL GAZDA
I Was an Animal Experimenter
I told myself the pigeons didn't feel pain as I did.
• Blow: Has the N.R.A. Won?
• Krugman: Greece on the Brink
• Cohen: Muslims and Jews on the Seine
• Cass R. Sunstein: The Stone: What, Exactly, Do You Want?

TRY A DIGITAL SUBSCRIPTION
99¢ FOR 4 WEEKS
THEN 50% OFF FOR ONE YEAR
GET STARTED

Watching
12m Google spent about \$500 million on remodeling and building in Mountain View, Calif., where its headquarters is based, in 10 years, more than all homeowners combined.
Forbes »

Figura 4: capa do *The New York Times*.
Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 20 de abril de 2015

¹⁵ Linha do tempo do *New York Times* <<http://www.nytimes.com/who-we-are/culture/our-history/>> Acesso em 21 de abril de 2015.

Abaixo das informações mostradas na Figura 3 se inicia a primeira parte de notícias do *site*, como mostra a Figura 4. Para efeito de descrição com vistas à análise, esta primeira parte será chamada de notícias de capa. A capa do *site* segue o mesmo formato do jornal impresso, de modo que o internauta se depara com várias chamadas ao mesmo tempo, podendo escolher a que mais lhe atrai. Não há uma manchete que ocupe toda a página ou um título que se destaque de modo a chamar muito mais atenção do que as outras matérias que dividem aquele espaço.

Apesar da presença de vários elementos e chamadas, a capa é bem organizada. Todas as matérias contam com título, nome do repórter, horário de publicação, um pequeno parágrafo com o *lead* e um *link* com o número de comentários dos leitores. Ao clicar neste *link*, o internauta é direcionado para a matéria, onde surge também uma barra ao lado da notícia com todos os comentários. Na Figura 4, percebe-se também que algumas notícias da capa podem vir acompanhadas de uma foto ou arte.

The image displays three columns of the New York Times website layout. The left column (red border) features headlines such as "Sinking Called 'Massacre' as Rescuers Rush to 2 More Boats" and "Russian Natural Gas Giant Facing E.U. Antitrust Charges". The middle column (green border) includes a map titled "THE UPSHOT" showing the distribution of Black men as a percentage of all Black adults, and a headline "Where 1.5 Million Black Men Vanished". The right column (blue border) shows "The Opinion Pages" with various articles and a "Watching" section with video thumbnails.

Figura 5: colunas do *New York Times*, esquerda (vermelha), central (verde) e direita (azul).

Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 20 de abril de 2015

A capa do nytimes.com é dividida em três colunas: esquerda, central e direita, como ressaltado na Figura 5. Para melhor descrever o objeto, delineou-se cada coluna com uma cor: a coluna esquerda em vermelho, a central, de verde, e a coluna da direita foi delineada em azul. Estas cores foram colocadas pela pesquisa com objetivo metodológico.

A coluna da esquerda, a vermelha, é composta por notícias "quentes" e que estão acontecendo naquele momento. Geralmente, essa coluna é composta por cinco matérias. Na Figura 5, as primeiras matérias da coluna esquerda abordam: a morte de imigrantes no mar mediterrâneo após um naufrágio, a empresa russa de gás natural Gazprom acusada pela União Europeia de antitruste e a morte de um homem negro após ser preso pela polícia de Baltimore, do estado americano de Maryland.

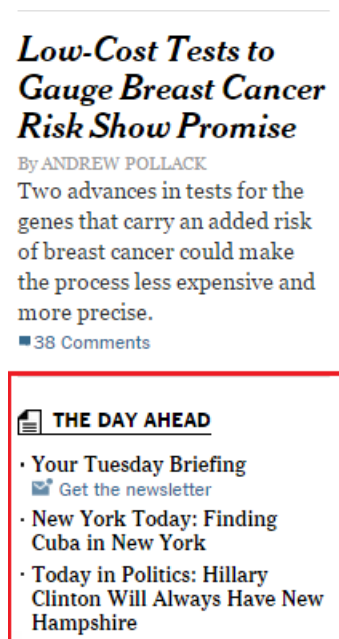




Figura 6: *The Day Ahead* aparece entre matérias durante a manhã.


Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 21 de abril de 2015

Durante a manhã, a coluna esquerda tem sempre um *briefing* com um resumo dos principais acontecimentos previstos naquele dia. Intitulado *The Day Ahead* (O Dia Pela Frente), delineado de vermelho na Figura 6 pela pesquisa, esse bloco aparece entre as matérias em destaque. O internauta tem três opções de escolha nesse bloco matinal: resumo do dia, *New York Today* (Nova York Hoje), com uma notícia da cidade em destaque, e *Today in Politics* (Hoje na Política), com eventos e análises da política americana.

Na coluna central ou verde, como mostra a Figura 5, a primeira matéria vem sempre acompanhada de uma foto ou galeria, disposta acima do título. A notícia em destaque é considerada de maior relevância pelo jornal e, muitas vezes, possui conteúdos complementares, seja na forma de texto, vídeo, gráfico, mapa ou áudio. O internauta que desejar saber mais sobre aquele assunto poderá contar não apenas com a publicação principal, mas também com *links* de conteúdos de apoio dispostos logo abaixo da chamada para matéria.

Rebels in Yemen Attack Air Base Used by U.S. Forces
By DAVID D. KIRKPATRICK
56 minutes ago
A satellite TV network linked to the Houthi movement announced that its rebels had seized the base, Al Anad, but those reports could not be confirmed.


VIDEO
A Close-Up of Unfolding Unrest in Yemen
By MONA EL-NAGGAR 5:00 AM ET
A reporter took to the streets to cover the changes in the capital, Sana, after Houthi militants took full control of the city.


Italy's Highest Court Set to Rule in Amanda Knox Case
By ELISABETTA POVOLEDO
More than seven years after Ms. Knox, an American, and her Italian boyfriend were accused of murdering a British exchange student, Italy's highest court is set to issue a final ruling.


FROM THE MAGAZINE
Let's Talk (Frankly) About Sex
By BONNIE ROCHMAN
A new approach uses openness and humor to make "The Talk" less dreadful for parents and children alike.
8 Comments

Figura 7: matérias no centro da capa do *New York Times*.
Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 25 de março de 2015

Abaixo da notícia com foto, há uma linha que divide outras matérias. Este espaço, ilustrado na Figura 7, geralmente, contém entre quatro e cinco reportagens diferentes, além do bloco Mais Notícias, onde é colocado apenas o título de outras publicações e o *link*. As notícias são dispostas uma acima da outra, excepto quanto duas matérias têm temas similares. A Figura 7


mostra esta disposição entre as reportagens: as duas matérias relacionadas ao Iêmen, no topo, são colocadas lado a lado. Já a reportagem sobre a decisão da corte italiana no assassinato de uma jovem é colocado abaixo e separado por uma linha, no intuito de deixar claro ao internauta que a reportagem não tem nenhuma relação com as matérias do Iêmen. A Figura 7 também mostra que as reportagens podem vir ou não acompanhadas por foto.

Na terceira coluna do *site*, no lado direito, há um bloco da editoria de opinião no topo, intitulado *The Opinion Pages*. Neste bloco, são destacados textos editoriais e artigos de opinião escritos tanto pela equipe do *Times* quanto por colaboradores. Ao rolar a página, o internauta pode ver que abaixo do quadro de opinião há um anúncio, seguido de uma linha do tempo intitulada *Watching* (Observando). Nela, são publicadas as últimas notícias do dia. O interessante dessa coluna é que o conteúdo não é restrito a publicações do *New York Times*. Nela, há *links* de histórias escritas também por concorrentes, como ilustra a Figura 8, a seguir:

Watching

2m **Douglas Buffone**, a linebacker who played 14 seasons for the Chicago Bears and in recent years hosted a postgame radio show, has died, the police said. He was 70.
The Chicago Tribune ➤

9m Wisconsin's governor declared a state of emergency over **bird flu in poultry**, and authorized the state's National Guard to help contain the disease.
Reuters ➤

23m 
EZRA SHAW/GETTY IMAGES

Tim Tebow, who hasn't played in the N.F.L. since 2012 but has long drawn outside attention, **signed with the Philadelphia Eagles** on a one-year contract.
The New York Times

Figura 8: linha do tempo *Watching*
Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 20 de abril de 2015

Na linha do tempo, o internauta lê um resumo do fato, vê há quanto tempo, em horas ou minutos, o *link* foi colocado e em que jornal foi publicado (na Figura 8, pelo *The Chicago Tribune* há dois minutos, *Reuters* há nove minutos e *The New York Times* há 23 minutos). A Figura 6 mostra que o fato pode vir apresentado de três maneiras: acompanhado de uma foto pequena, sem foto ou com uma foto larga. Ao clicar na matéria da linha do tempo, o internauta é direcionado para a página da reportagem, mesmo que isso signifique levar o internauta a *sites* concorrentes. Dessa maneira, quem entra no *site* do *New York Times* tem acesso aos conteúdos “mais fresquinhos” da internet, não importando se ele ainda não foi publicado pela equipe do *New York Times*.

Durante o fim de semana, essa linha do tempo é substituída pelo *Weekend Reads* (Leituras de final de semana), com textos e entrevistas exclusivos e análises de economia, turismo, comportamento, literatura, dentre outros temas. Essas publicações, em sua grande maioria, são mais leves, com reportagens interessantes, mas que não precisam ser lidas com urgência. Muitos desses textos já haviam sido publicados anteriormente. Geralmente, essas publicações são recheadas de fotos, *links* e conteúdos audiovisuais, como vídeos e mapas.

A página do *New York Times* é atualizada pela redação diversas vezes durante todo o dia. Para se ter uma ideia, a pesquisa observou o *site* em dois momentos no dia 25 de março de 2015, uma vez às 10h e outra às 22h. Em um intervalo de doze horas, nenhuma notícia em destaque na capa era a mesma. Apenas dois temas se mantiveram: um ataque contra rebeldes no Iêmen e a queda do avião 9525 nos Alpes franceses, da Germanwings, que matou 150 pessoas e se tornou um dos acidente aéreos mais graves na França. Mesmo assim, os eventos já tinham se escalonado de tal forma que as duas matérias foram completamente modificadas. Por exemplo, na parte da manhã, o acidente aéreo ocupava a coluna central da página, com uma foto do acidente, e tinha como título “Terrorismo não é visto como causa da queda”. À noite, novos fatos sobre o acidente tinham sido revelados. A matéria do acidente ganhou uma nova foto e título: “Piloto trancado de fora da cabine antes de queda”.

3.1.1 Editorias

O *nytimes.com* conta com 18 editorias principais: mundo, Estados Unidos, política, Nova York, negócios, opinião, tecnologia, ciência, saúde, esportes, artes, estilo, comida, viagem, revista, imobiliário, obituário e vídeo. A pesquisa considera essas 18 editorias como principais

pois sempre aparecem nas listas de editorias no *site*. O internauta tem acesso às editorias de quatro formas principais: no botão de sessões no topo da página, abaixo do título do jornal, ao rolar a página e no fim do *site*.

Além das 18 principais, há outras editorias e sessões disponíveis, como livros, teatro, filmes, televisão, educação, automóveis, casa e jardim, *crossword* (palavras cruzadas), multimedia e fotografia. Há também uma sessão para a T Magazine (a revista de estilo do *New York Times*), *Sunday Review* (com editoriais, páginas de opinião e análises), *The Upshot* (jornalismo de dados com gráficos e análises), *Times Premier* (conteúdo exclusivo para assinantes), *NYT Wine Club* (clube de vinho do *New York Times*) e a loja do *New York Times*, a *NYT Store*, com quebra-cabeças, quadros, camisetas, bonés e outros itens que promovem o jornal.

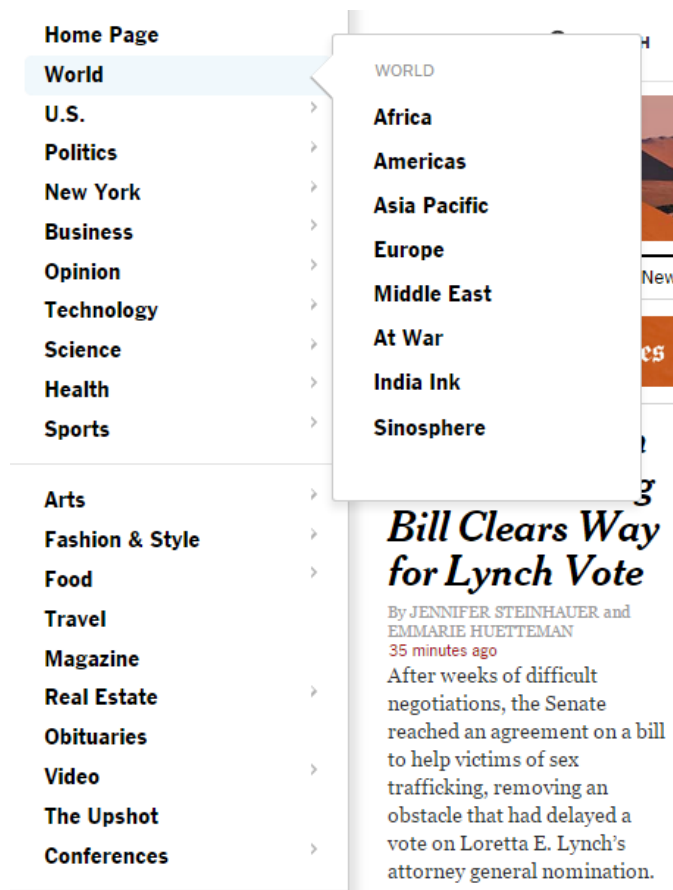


Figura 9: Lista de editorias com sessões específicas na editoria de mundo
Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 21 de abril de 2015

O internauta também consegue acessar conteúdos específicos de cada editoria ao clicar em uma das listas. A Figura 9 mostra que ao passar o *mouse* na editoria de “mundo” o internauta pode entrar na região em que ele tem interesse – África, Américas, Ásia Pacífico, Europa e Oriente Médio – ou ir para páginas especiais, como *At War* (em guerra), com notícias do *front* e *India Ink*, com “notas sobre a maior democracia do mundo”.

As páginas das editorias principais têm a mesma base de diagramação, que também são similares à diagramação da capa do *site*: as páginas são divididas em três colunas e o internauta consegue ver várias matérias ao mesmo tempo, escolhendo a que lhe chama mais atenção. Todas as páginas têm o nome da editoria no topo, um anúncio logo abaixo e as matérias, que seguirão o formato exemplificado na Figura 10:

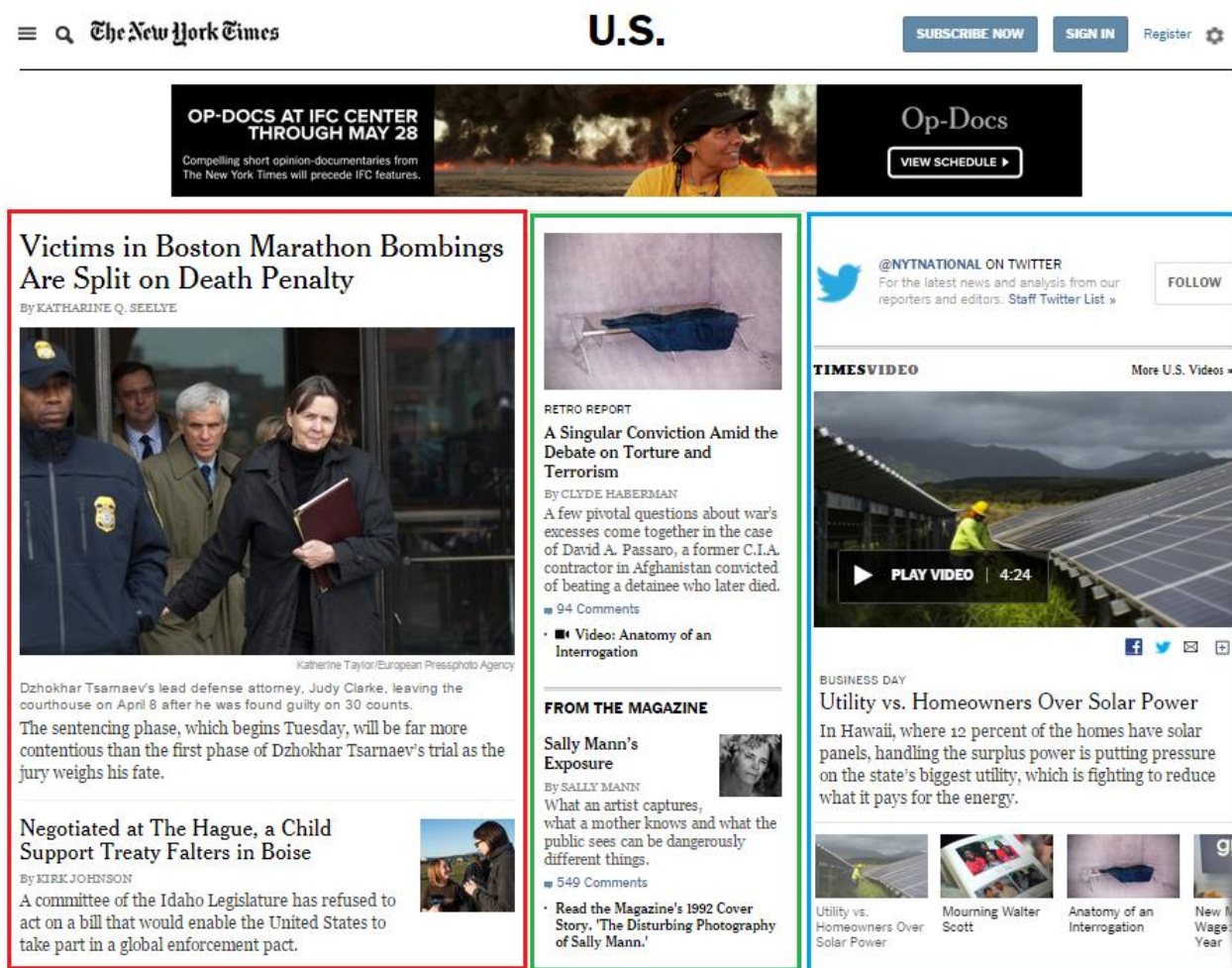


Figura 10: Página da editoria *U.S.* (Estados Unidos) e a divisão em três colunas, como na capa – esquerda (vermelha), central (verde) e direita (azul). Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 20 de abril de 2015

Para melhor descrever o objeto, delineou-se cada coluna com uma cor: a coluna esquerda em vermelho, a central, de verde, e a coluna da direita foi delineada em azul. Estas cores foram colocadas pela pesquisa com objetivo metodológico, da mesma maneira que na Figura 5. Na Figura 10, percebe-se que, mesmo seguindo o padrão do impresso, com linhas, colunas e o conteúdo bem dividido, a página também é interativa, pois chama o leitor para seguir o *New York Times* no *Twitter* (primeiro quadro da coluna direita) e possui vídeos, fotos e mapas, além de oferecer ao internauta várias opções de leitura.

3.1.2 Vídeo

A editoria de vídeo tem ocupado espaços de destaque no *site* do *New York Times*, e portanto, para este Trabalho de Conclusão de Curso, é importante descrever a editoria de vídeo de forma mais aprofundada.

Ao rolar a página do *site* e sair das três colunas de notícias que constituem a capa, surge um bloco de vídeos, como mostra a Figura 11 abaixo. O vídeo mais recente ocupa um largo espaço da página, com uma imagem principal (nesse caso, um senhor usando óculos e boné) o botão de *play*, editoria (Nova York), duração (2:37) e título (Pagando pelo Furacão Sandy).



Figura 11: vídeos do *Times* ganham destaque após a capa do jornal.
Fonte: www.nytimes.com. Acesso em 17 de março de 2015

A Figura 11 ressalta também uma linha do tempo, no canto direito, com outros vídeos publicados anteriormente. Dessa maneira, mesmo se o internauta não se interessar pelo vídeo mais recente, ele pode explorar outras opções. Ao clicar para assistir o vídeo, algumas vezes, será necessário assistir uma propaganda por pelo menos 15 segundos, tendo a opção de assisti-la até o fim ou pular para o vídeo. Após o término do vídeo selecionado, o próximo vídeo começa automaticamente. Abaixo do vídeo principal há alguns ícones de compartilhamento na internet, como e-mail, *Facebook*, *Twitter* e uma opção de compartilhar em outras redes sociais.

Os vídeos feitos pelo *New York Times* têm, em média, entre dois a cinco minutos de duração. Os temas são variados e abordam tanto problemas nacionais e mundiais, como o surto de ebola e a violência em cidades americanas, quanto assuntos mais leves, como dicas de receitas, filmes e esportes. Os vídeos são colocados tanto no bloco de vídeos abaixo da capa, quanto na página de vídeos e nas páginas das editorias relacionadas, como mundo, Nova York e ciência.

Para compreender quantos vídeos são publicados por dia, a pesquisa observou a quantidade de publicações durante 13 dias corridos, dos dias 5 a 18 de abril. No total, foram publicados 43 vídeos. Em média, são publicados um vídeo aos sábados e um aos domingos, e cerca de três a quatro vídeos nos dias da semana. Não houve nenhum dia da semana específico que teve mais vídeos publicados se comparado aos outros dias. Os temas mais comuns durante o período observado foram estilo, cultura e nacional, cada um com seis vídeos. Tecnologia, negócios e viagem também foram destaques, cada um com três vídeos publicados. Outros vídeos trataram de assuntos como comida, ciência, opinião e bem-estar.

Alguns vídeos fazem parte de um seriado, ou seja, um novo vídeo daquela série é publicado de acordo com um tempo determinado, seja ele diário, semanal ou com algum outro prazo estipulado. Por exemplo, há uma série intitulada *36 hours* (36 horas), publicada às quartas-feiras, sobre uma cidade diferente, como Lisboa, Dubai e Flórida, com pontos turísticos, comércio local e atividades de lazer. Uma das séries chamou a atenção durante a pesquisa é intitulada *Block by Block* (Quadra por Quadra), sobre as vizinhanças de bairros em Nova York. Essa série foi patrocinada pela corretora imobiliária *Halstead Property*. No começo de cada vídeo, o internauta assiste a uma propaganda da empresa. Outra série interessante é a *Op-Docs*, com documentários independentes de curta duração.

3.1.3 Quem escreve para o *New York Times*

O *Times* tem uma equipe de 1.300 jornalistas¹⁶, além de 140 editores, correspondentes e blogueiros ao redor do mundo¹⁷, 11 colunistas e 37 contribuidores permanentes¹⁸. A equipe do *Times* é dividida em impresso e *online*, com pessoas trabalhando em textos, fotos, vídeos, gráficos, peças multimedia, redes sociais, interatividade e outros garantindo o bom funcionamento do *site*.

Além dos jornalistas do *Times*, outras pessoas também aparecem no *site*: os *op-eds*, colaboradores que não são empregados jornal. Os *op-eds* são líderes, celebridades, especialistas e escritores que enviam seus textos ao *New York Times* e conseguem uma publicação no *site*. De acordo com o Relatório de Inovação, publicado pela equipe do *Times*, que será discutido no próximo capítulo dessa pesquisa, o jornal paga US\$150 por cada texto publicado. Geralmente, os *op-eds* aparecem na editoria de opinião, mas também podem ter publicações em outros locais, como na editoria de vídeo, com o Op-Doc, mencionado acima.

Alguns textos de *op-eds* se tornaram célebres, como o da atriz americana Angelina Jolie, escrito em 2013, sobre sua decisão de retirar os seios para evitar o câncer de mama¹⁹. Outro texto amplamente divulgado pelo *Times* e outros *sites* de notícias foi do presidente da Nigéria Muhammadu Buhari, de abril de 2015, em que ele afirma que o grupo terrorista islâmico Boko Haram será derrotado²⁰.

3.1.4 Publicidade

A página principal do *site* do *New York Times* conta com oito anúncios, sendo quatro na capa e o restante ao longo da página. Cada acesso ao *site* pode trazer um anúncio diferente, ora uma propaganda, ora ofertas para assinaturas. Durante o período observado pela pesquisa, o

¹⁶ Informação conferida em <<http://www.capitalnewyork.com/article/media/2014/12/8557502/taking-stock-newsroom-head-counts>> Acesso em 22 de abril de 2015

¹⁷ Acesse a lista no Twitter <<https://twitter.com/nytimesworld/lists/nyt-foreign-journalists/members>>

¹⁸ Lista completa em <<http://www.nytimes.com/pages/opinion/index.html?action=click&pgtype=Homepage®ion=TopBar&module=HMiniNav&contentCollection=Opinion&WT.nav=page>> Acesso em 22 de abril de 2015

¹⁹ Texto completo em <<http://www.nytimes.com/2013/05/14/opinion/my-medical-choice.html?8qa>> Acesso em 22 de abril de 2015

²⁰ Texto completo em <<http://www.nytimes.com/2015/04/15/opinion/muhammadu-buhari-we-will-stop-boko-haram.html?module=ArrowsNav&contentCollection=Opinion&action=keypress®ion=FixedLeft&pgtype=article>> Acesso em 22 de abril de 2015

corpus analisado demonstrou que esses anúncios são colocados de forma aleatória, ou seja, a qualquer dia da semana ou a qualquer hora do dia o internauta que acessar o *site* poderá se deparar ou com propagandas ou com ofertas.

Quando há uma propaganda na capa do *site*, os quatro anúncios são do mesmo anunciante. O mesmo ocorre quando há uma oferta para assinatura. A Figura 12 mostra os locais destinados para anúncios na capa, ressaltados de vermelho pela pesquisa:



Figura 12: quadrados marcados de vermelho pela pesquisa indicam os locais de anúncio na capa do *Times*.

Há várias formas de se anunciar no *site* do *New York Times*. Pode ser feito um anúncio na capa, ao longo da página principal, dentro de páginas de editorias específicas e nos e-mails enviados para os internautas. O produto pode ser apresentado de várias maneiras: com apenas uma imagem parada; uma imagem com alguns elementos em movimento; *banners* na forma de vídeo e utilizando a técnica de “zoom”, onde ao passar o *mouse* no anúncio ele se expande e ocupa um espaço maior na página.

Além de seleccionar a maneira que o produto será apresentado, o anunciante pode escolher também em que página a propaganda estará disponível, seja ela na versão americana, internacional ou chinesa ou nas editorias *The New York Times Magazine* e *T Magazine*. Há também a opção para propagandas no computador, celular, *tablet* ou dentro dos aplicativos do *New York Times*.

3.1.5 Assinatura

O *site* do *New York Times* funciona com um *paywall*, ou seja, “um muro” de pagamento, onde, em algum momento, é exigido que o internauta faça uma assinatura digital para continuar tendo acesso ao conteúdo. De acordo com Liam Corcoran (2015), há três tipos mais comuns de *paywall*: *hard paywall*, *paywall* do tipo “poroso” e *freemium*. No *hard paywall*, é preciso pagar para acessar qualquer tipo de conteúdo, não importando se o internauta nunca acessou o *site* anteriormente ou se chegou naquela página diretamente pelo endereço do *site* ou através das mídias sociais. No *paywall* do tipo “poroso”, o internauta tem direito a acessar uma quantidade limitada de notícias gratuitas por mês. Já o *paywall* do tipo *freemium* permite que o internauta tenha acesso gratuito a alguns conteúdos, disponíveis tanto no *site* quanto nas mídias sociais, na tentativa de seduzir o internauta a acessar conteúdos de qualidade superior (matérias especiais, vídeos, multimídia) que estão por trás do *paywall*.

EUROPE

Germanwings Co-Pilot Had Been Treated for ‘Suicidal Tendencies,’ Authorities Say

By NICHOLAS KULISH and N

The New York Times
NYTIMES.COM

YOU’VE REACHED THE LIMIT OF 10 FREE ARTICLES A MONTH
[Subscribe to continue reading](#)

DON’T MISS OUT ON THESE STORIES RECOMMENDED JUST FOR YOU >>
Expand your worldview with unlimited access to The New York Times.

1. Iran Backs Away From Key Detail in Nuclear Deal
2. Germanwings Pilot Andreas Lubitz Sought Treatment for Vision Problems Before Crash, Authorities Say
3. Memo From Germany: Jet Crash Tests Germany’s Faith in Its Precision
4. Germanwings Crash Raises Questions

To continue reading — subscribe now for just 99¢ for your first 4 weeks, then 50% off for 1 year — Cancel Anytime

[SEE MY OPTIONS](#)

Already a subscriber? [Log in.](#)

Figura 13: aviso ao internauta que ele atingiu o limite máximo de dez leituras gratuitas por mês na página

O *New York Times* usa o *paywall* do tipo poroso, pois permite ao internauta ler dez matérias gratuitas por mês antes de ter o conteúdo restrito a assinantes. Como mostra a Figura 13, ao ultrapassar o limite de matérias gratuitas, em qualquer reportagem que o internauta clicar, a página irá “congelar” e o internauta irá se deparar com um aviso de que ele ultrapassou os limites do *paywall* e precisa fazer uma assinatura digital para poder conseguir abrir o *link*.

Na Figura 13, é possível ver o título da matéria (Copiloto da *Germanwings* havia sido tratado por ‘tendências suicidas’, dizem autoridades), mas não há como ler o conteúdo. No topo do aviso, ao lado direito, está escrito “você atingiu o limite de 10 reportagens gratuitas por mês”, e logo abaixo, um *link* em vermelho “assine para continuar lendo”. O aviso também sugere quatro reportagens que o *site* acredita que você gostaria de ler, com base nos seus cliques anteriores e na sua localização. Por fim, a frase “para continuar lendo – assine agora por apenas 99 *cents* para as primeiras quatro semanas e depois 50% de desconto no primeiro ano – cancele a qualquer momento”.

Além dos preços promocionais, que variam a cada época, a página oferece vários tipos de assinaturas diferentes: por US\$ 1,88 por semana, o internauta tem acesso ilimitado ao *site* através do computador e dos aplicativos do *New York Times* no celular. Por US\$ 2,50 por semana, é possível acessar o jornal apenas pelo computador ou em *tablets*. Pagando um pouco mais, US\$ 4,38 por semana, o internauta tem acesso ilimitado ao jornal, seja pelo computador, celular ou *tablet*. Além disso, há a opção de assinar partes do jornal, como a editoria de opinião (por US\$ 1,13 por semana) ou bloco de palavras cruzadas (por US\$ 1,73 por semana).

Tendo analisado a página inicial do *New York Times*, o trabalho apresenta agora o Relatório de Inovação do jornal, publicado em março de 2014.

3.2 O RELATÓRIO DE INOVAÇÃO DO *NEW YORK TIMES*

Em 24 de março de 2014, funcionários do *New York Times* receberam um documento interno de 96 páginas com entrevistas, análises e sugestões de mudanças na estratégia digital do *Times*. Era o Relatório de Inovação²¹, um trabalho feito oito por pessoas da empresa, incluindo as áreas *online*, design, negócios, impresso e desenvolvimento estratégico. Esta equipe que produziu o Relatório teve seis meses para questionar tudo o que o *Times* havia feito até o momento em

²¹ O documento completo pode lido em <<https://www.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>> Acesso em 24 de abril de 2015.

relação a presença digital do jornal e como suas decisões se comparavam com a concorrência – quais foram os erros e acertos e o que é preciso ser feito para garantir mais leitores e sucesso financeiro.

Esse documento não ficou restrito a equipe do *Times* por muito tempo. O Relatório acabou vazando na internet e pode ser encontrado em *sites* de notícias e estantes virtuais. O Relatório de Inovação apresenta estratégias importantes feitas pelo *New York Times* e é uma peça fundamental para compreender como o jornal tem lutado para se adaptar a nova realidade virtual, onde leitores conseguem informações rapidamente pelo computador, celular, *tablet* e utilizam as mídias sociais para ter acesso a informação, muitas vezes de forma gratuita.

Na introdução do Relatório, a equipe revela que o *New York Times* está vencendo a concorrência com a qualidade de seu jornalismo, mas admite que está atrasado em relação a levar esse conteúdo aos internautas. De acordo com o documento, o *Times* tem observado a quantidade de leitores diminuir significativamente, tanto no jornal impresso quanto do *site*:

Nossa missão continua sendo produzir o melhor jornalismo do mundo. Mas com toda as agitações sem fim da tecnologia, hábitos de leitura e de todo o modelo de negócios, o *Times* precisa buscar novas estratégias inteligentes para o crescimento de nossa audiência. A urgência só está crescendo porque a mídia digital está cada vez com mais pessoas, melhor financiada e muito mais inovadora (2014; p. 3).

Segundo o Relatório, o *Times* teve, em janeiro de 2014, 30 milhões de americanos acessando a página da internet a cada mês; 20 milhões de internautas conectados por celular; 11,3 milhões de seguidores no *Twitter*; 5,7 milhões de curtidas no *Facebook*; 1,25 milhões de assinaturas do jornal impresso e 760 mil assinaturas do jornal *online*. Mesmo assim, outros jornais tiveram mais acessos do que o *New York Times* na internet no mesmo mês, como o *The Huffington Post*, com quase 100 milhões de internautas, o *USA Today*, com 60 milhões, e o *BuzzFeed*, também com 60 milhões de internautas por mês na página nos Estados Unidos. Dos jornais listados acima, apenas o *USA Today* também veio do jornalismo impresso. Tanto o *The Huffington Post* quanto o *Buzzfeed* já começaram a existir apenas na internet.

Um dos conceitos introduzidos no Relatório é o de *disruption* (perturbação), um padrão previsível em muitos setores em que empresas incipientes usam novas tecnologias para oferecer alternativas mais baratas e de menor qualidade a produtos vendidos por operadores já

estabelecidos. Segundo o documento, algumas *startups*²² esperam perturbar a indústria ao atacar os mais fortes, como o *Times*. Essas empresas incipientes introduzem produtos baratos e de baixa qualidade no mercado que, a princípio, não aparentam ser uma ameaça. No entanto, com o passar do tempo, os perturbadores melhoram seus produtos e se adaptam a novas tecnologias, atingindo o ponto onde esses produtos são considerados "bons o suficiente" para os consumidores, que então substituem os produtos de empresas estabelecidas pelo das *startups*. O *New York Times* considera alguns *sites* de notícias como *The Huffington Post*, *BuzzFeed*, *Vox* e *Politico* como perturbadores. Um exemplo de perturbador fora do mundo das notícias, segundo o Relatório, é a câmera de celular. A princípio, elas não ameaçavam empresas que vendiam câmeras digitais por terem péssima qualidade. Com o passar do tempo, no entanto, a qualidade das câmeras de celular atingiu tal ponto em que muitas pessoas optaram por tirar fotos diretamente do telefone celular, sem a necessidade de comprar outro produto.

Afim de compreender quem são os concorrentes do *New York Times*, o documento apresentou uma tabela com 12 *sites* e aplicativos de notícias com descrição da empresa, dados financeiros e quantidade de acessos na internet. A tabela a seguir ilustra esses concorrentes:

Nome	Conhecido por	Dados
<i>BuzzFeed</i>	<i>Site</i> com conteúdo de grande compartilhamento das redes sociais, com reportagens em formato experimental.	<ul style="list-style-type: none"> • 130 milhões de internautas por mês • US\$ 40 milhões em receitas em 2014
<i>Circa</i>	Aplicativo de celular que agrega reportagens de vários <i>sites</i> de notícias e resume os principais acontecimentos em formato de lista.	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 3,4 milhões em financiamentos
<i>ESPN</i>	Grande oferta digital, com vídeos e áudios esportivos, alertas para jogos.	<ul style="list-style-type: none"> • 56 milhões de internautas por mês
<i>First Look Media</i>	Empreendimento digital de alto risco, com participação de 20 jornalistas renomados.	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 250 milhões em financiamento por Pierre Omidyar, fundador do <i>eBay</i>, <i>site</i> de comércio eletrônico

²² *Startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Qualquer pequena empresa em período inicial pode ser considerada uma *startup*.
 Fonte <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>> Acesso em 2 de maio de 2015.

<i>Flipboard</i>	Agregador de notícias para celulares e tablets. Interface interativa, com possibilidade de divisão de conteúdos por temas de interesse.	<ul style="list-style-type: none"> • 90 milhões de internautas por mês • Arrecadou US\$ 50 milhões em 2013, estimada em valer US\$ 800 milhões
<i>The Guardian</i>	Ampla divulgação de conteúdo, expansão de redações 100% digitais nos Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> • 27 milhões de internautas por mês fora dos Estados Unidos em 2013 (contra 17 milhões do <i>Times</i>) • 12 milhões de internautas por mês nos Estados Unidos (contra 33 milhões do <i>Times</i>)
<i>The Huffington Post</i>	Uso de blogs de colaboradores e agregação de conteúdo, uso agressivo das mídias sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendido para a multinacional AOL por US\$ 315 milhões em 2011 • 32 milhões de internautas por mês em 2013
<i>LinkedIn</i>	Mídia social para profissionais, com conteúdo de grandes influentes globais.	<ul style="list-style-type: none"> • 65 milhões de internautas nos Estados Unidos por mês • 180 milhões de internautas no mundo por mês • US\$ 1,5 bilhões em receita total • US\$ 360 milhões em publicidade
<i>Medium</i>	Fundada por Evan Williams, diretora executiva da rede social <i>Twitter</i> . Qualquer um pode publicar na página, com a possibilidade do internauta seguir escritores favoritos e fazer coleções de textos.	<ul style="list-style-type: none"> • 250 mil internautas por mês
<i>Quartz</i>	<i>Site</i> de notícias de economia, internautas recebem matérias todos os dias por e-mail.	<ul style="list-style-type: none"> • 5 milhões de internautas por mês • 50 mil emails enviados diariamente
<i>Vox Media</i>	<i>Site</i> de notícias com sete	<ul style="list-style-type: none"> • Arrecadou US\$ 40

	marcas editoriais: <i>SB Nation</i> (esportes), <i>The Verge</i> (tecnologia), <i>Curbed</i> (imobiliário), <i>Polygon</i> (jogos), <i>Racked</i> (moda) e <i>Eater</i> (comida). Comunidade de leitores muito engajada, conteúdo altamente visual.	milhões em 2013, avaliada em US\$ 200 milhões <ul style="list-style-type: none"> • <i>SB Nation</i> tem 40 milhões de acessos por mês
<i>Yahoo News</i>	Contratação de jornalistas notáveis, aplicativo que atualiza duas vezes ao dia as oito notícias mais importantes que circulam na internet.	<ul style="list-style-type: none"> • 65 milhões de internautas nos Estados Unidos e 180 milhões no mundo • US\$ 1,5 bilhões em receita total • US\$ 360 milhões em publicidade

Fonte: Relatório de Inovação, disponível em <<https://www.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>> Acesso em 24 de abril de 2015.

Além de analisar tendências do jornalismo *online* e pesquisar estratégias usadas por concorrentes do *New York Times* na internet, o Relatório de Inovação se preocupou também em pensar métodos de aumentar a quantidade de visualizações na página e como tornar o *site* sustentável. O Relatório destaca também que a grande quantidade de assinaturas do jornal impresso dá ao *Times* mais tempo de se preparar para uma mudança que outros jornais impressos já enfrentam – a de se tornar uma redação digital que também produz um jornal impresso, ao invés de ser um jornal impresso com um *site*:

Alguns de nossos concorrentes tradicionais se reorganizaram de forma agressiva em torno de ser primeiro uma redação digital em vez de um jornal impresso. A vitalidade e a rentabilidade do nosso jornal impresso significa que ainda não precisamos seguir este caminho. Mas é essencial começar o trabalho de questionar nossas tradições de centralidade no impresso, conduzir uma avaliação abrangente das nossas necessidades digitais, e imaginar a redação do futuro (2014; p.7).

Para se tornar um jornal digital sustentável e ser uma empresa líder não apenas no jornalismo impresso, mas também na internet, o Relatório de Inovação estabeleceu duas frentes principais para se criar uma redação digital competitiva no *Times*: cultivar o público e fortalecer a redação, assuntos que serão discutidos nos próximos tópicos.

3.2.1 Cultivando o público

Como fazer com que o jornalismo do *Times* chegue nas mãos do maior número de leitores possível? Com o jornal impresso, a solução foi imprimir os jornais à noite, colocá-los em caminhões, levá-los a cidades e vilas e alistar jovens para entregar, de bicicleta, os jornais nas casas. Com o jornal *online*, a estratégia tem que ser completamente diferente.

Esse esforço de se chegar aos leitores e internautas, de forma a torná-los leais e engajados, é chamado *Audience Development*, ou desenvolvimento de audiência, em português. Com o desenvolvimento de audiência, o *Times* tenta realizar uma ação em cadeia: o não leitor é conduzido à página do *New York Times* (através das mídias sociais, por exemplo), em seguida passa a ser um leitor frequente, faz o cadastro no *site*, se torna assinante e, por fim, é leal e engajado à página. Segundo o Relatório da Inovação, o *Times* deseja realizar essa ação em cadeia sempre pensando no jornalismo de qualidade e utilizando estratégias de promoção, distribuição e outras ferramentas que atraiam os internautas ao *site*.

O Relatório de Inovação dividiu o desenvolvimento de audiência em três passos: descoberta (como empacotar e distribuir o conteúdo jornalístico), promoção (como chamar a atenção do público ao conteúdo jornalístico) e conexão (como criar uma relação bidirecional com os leitores de forma a aprofundar sua lealdade ao jornal). Esses três passos serão discutidos em seguida.

3.2.1.1 DESCOBERTA

Segundo o Relatório de Inovação, são produzidos mais de 300 *links* diariamente para diferentes histórias no *site* do *New York Times*. Para que cada *link* chegue ao internauta adequado (um internauta que adore esportes, por exemplo, tenha fácil acesso aos *links* de histórias esportivas) é preciso pensar ferramentas tecnológicas facilitadoras. Essas ferramentas podem ajudar na divulgação de conteúdos relevantes ao internauta, na reorganização do conteúdo na página, e ajudar a trazer de volta conteúdos antigos já publicados mas que tenham relação com um tema atual. É interessante ressaltar que essas ferramentas não têm o intuito de dar mais trabalho ao repórter, ou obrigá-lo a escrever mais matérias, e sim, garantir que cada conteúdo já produzido pela equipe do *Times* chegue ao seu público alvo.

Para conseguir mais acessos em conteúdos já existentes, a equipe que escreveu o Relatório propôs ao *Times* o uso de três estratégias de agrupamento e distribuição de conteúdo:

1. *Evergreen*: alguns dos materiais produzidos pelo *Times* são “sempre verdes”, ou seja, jamais perderão sua relevância e podem ser lidos a qualquer momento, mesmo com o passar dos anos. São receitas publicadas pelo jornal, guias turísticos e resenhas de livros e de peças de teatro, conteúdos que sempre terão acessos no *site*. Uma das maneiras de deixar esse material vivo é agrupá-lo de maneira que o leitor encontre-o facilmente, organizando-o por relevância, em vez de por data de publicação. O *Times* usou o recurso de reunir esse conteúdo sempre verde na elaboração de guias, localizados dentro de editorias específicas e com conteúdo fixo, como o guia de receitas na editoria de comida e o guia turístico na editoria de viagem.
2. Empacotamento: o agrupamento de conteúdos similares produzidos em momentos distintos pode aumentar a quantidade de acessos de um conteúdo produzido anteriormente e motivar o internauta a compartilhar a página. Por exemplo, ao longo dos anos, o correspondente internacional Nicholas Kristof fez diversas matérias sobre tráfico sexual. Foram selecionadas seis matérias sobre o tema e agrupadas em uma página especial, intitulada “dentro dos bordeis”. Em seis dias, a página teve mais de 450 mil acessos – conteúdo antigo gerando novos acessos e mais internautas no *Times*. O empacotamento também fez sucesso no dia dos namorados, quando o *New York Times* reuniu nove vídeos antigos sobre o amor e os agrupou em uma única página.
3. Personalização: a personalização de conteúdo é o que leva a notícia a encontrar o internauta certo, aquele que terá interesse em ler a matéria. Um dos recursos para a personalização é a adaptação do conteúdo dependendo da localização do internauta, através da geolocalização fornecida pelo celular ou internet. Muitos aparelhos eletrônicos e provedores de internet revelam sua localização, oferecendo aos *sites* a capacidade de identificar o país, a cidade e até mesmo o bairro onde essa pessoa se encontra. O *New York Times* utiliza esse recurso a seu favor, dando destaque a certas matérias dependendo da localização do internauta. Por exemplo, alguém que entra na editoria Nova York mas é de um outro estado americano encontrará nos destaques as notícias da cidade que tem relevância nacional. Um nova iorquino encontrará matérias mais relevantes para a própria

cidade, como acidentes de trânsito. Outros modos de personalização utilizado pelo *New York Times* são o uso do *e-mail* para o envio de reportagens e a identificação dos temas de interesse do internauta com base nos cliques na página (esportes, mundo etc). É importante ressaltar, no entanto, que o *Times* não modifica todo o seu conteúdo de destaque, afinal, muitos internautas vão ao *site* afim de saber o que o próprio jornal considera relevante. Como diz o Relatório de Inovação, personalizar é “servir o mesmo jantar a todos, mas dar a cada um sua sobremesa favorita” (2014; p.37).

Para que a personalização, o empacotamento e a elaboração de guias funcione é preciso conhecer cada conteúdo que já foi produzido. Há mais de um século o *New York Times* identifica o material do jornal impresso com palavras chave, também conhecidas por *taggs*, no intuito de criar um índice usado por pesquisadores, bibliotecários e historiadores. No entanto, segundo o Relatório, o *Times* não foi tão eficiente na criação de *taggs* para matérias no *site* – o jornal levou sete anos para criar a *tagg* “11 de setembro”, relacionada ao maior atentado terrorista nos Estados Unidos, onde quase três mil pessoas morreram²³.

A falta de palavras chave dificulta que o internauta encontre matérias específicas, e os *sites* de busca tampouco recomendarão histórias sem palavras chave. Em entrevista ao *New York Times*, o chefe do departamento de tecnologia do jornal *Financial Times* deixou clara a importância de recolher dados de tudo aquilo que é produzido: “todas as suas ferramentas são inúteis se você não tiver metadados – seu arquivo está cheio de coisas que não têm nenhum valor porque você não consegue encontrar nada e você não sabe sobre o que ele é” (2014, p. 41).

3.2.1.2 PROMOÇÃO

O segundo passo do Relatório de Inovação para o desenvolvimento de audiência é a promoção do conteúdo jornalístico. O objetivo da promoção de conteúdo é fazer com que as histórias mais importantes tenham o máximo de leitura e impacto possível, por meio do compartilhamento de histórias nas mídias sociais feitas tanto por internautas quanto pelos próprios repórteres e editores do *Times*.

²³ Mais informações sobre os ataques de 11 de setembro podem ser conferidas em http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/s/sept_11_2001/index.html?8qa > Acesso em 2 de maio de 2015

Para a equipe que elaborou o Relatório de Inovação, o *New York Times* não tem divulgado seu trabalho tão bem quanto alguns concorrentes:

No *Times*, nós geralmente gostamos de deixar o nosso trabalho falar por si. Nós não nos gabamos. Nossos competidores não têm tais escrúpulos e muitos estão fazendo um trabalho melhor de deixar o jornalismo deles na frente de novos leitores por meio de uma promoção agressiva de histórias. Eles consideram isso uma função central dos seus repórteres e editores, e reagem com espanto que o mesmo não é verdade aqui (2014; p.43).

Segundo o Relatório, uma das chaves para a promoção de conteúdo é o uso das mídias sociais. As redes como o *Facebook* e o *Twitter* do *New York Times* são capazes de atingir milhões de pessoas, assim como as redes individuais de repórteres e editores do jornal. Ainda segundo o documento, algumas redações, como o site americano de jornalismo investigativo *ProPublica*, fazem esforços extraordinários para impulsionar matérias na internet – como obrigar repórteres a enviar cinco *tweets* para cada história que escreveram.

A equipe que escreveu o Relatório propôs ao *Times* o uso de duas estratégias de promoção de conteúdo:

1. Promoção institucional: as mídias sociais do *New York Times* não tem um padrão ou uma única equipe responsável. Segundo o Relatório, a conta do *Twitter* do *Times* é gerida pela redação, enquanto a conta do *Facebook* é gerida pela equipe de negócios. As mídias sociais ainda não são vistas pela redação do *Times* como uma ferramenta de desenvolvimento de audiência, enquanto são amplamente utilizadas pelos concorrentes para tal fim. Segundo o Relatório, esse é um dos motivos que levam os concorrentes a ter mais acessos em suas histórias do que o *Times*. A equipe que elaborou o Relatório sugeriu que seja criado uma equipe específica que se concentre no desenvolvimento das mídias sociais do *Times*.
2. Promoção de linha de frente: incentivar os repórteres e editores a divulgarem seu trabalho nas mídias sociais é uma das estratégias que pode aumentar o número de acesso nas páginas e histórias do *Times*. Um dos métodos sugeridos pela equipe que elaborou o Relatório é conscientizar a redação da importância do uso das mídias sociais para o desenvolvimento de audiência. Outra sugestão é criar uma ferramenta

que ensine aos editores e repórteres algumas estratégias, táticas e modelos de publicação de conteúdo nas mídias sociais. É interessante também, segundo o Relatório, fazer uma lista de quem seriam as pessoas nas redes sociais que teriam interesse, além de um grande número de seguidores, naquele conteúdo que será divulgado, no intuito de que essas pessoas influentes compartilhem as publicações do *Times*.

3.2.1.3 CONEXÃO

O terceiro passo para o desenvolvimento de audiência é a conexão, a capacidade de criar uma relação bidirecional com os leitores de forma a aprofundar sua lealdade ao jornal. Essa conexão deve ser feita tanto *online*, na internet, quanto *offline*, no mundo real. Na internet, uma das formas de se relacionar com o internauta é por meio da permissão de comentários nas matérias publicadas. Outra forma de se relacionar com o internauta é dar a ele um pedacinho dos bastidores do *Times*, tanto com a criação de “histórias por trás da história”, que mostram como foi feita uma reportagem, vídeo ou produto quanto com a elaboração de ferramentas que permitam ao internauta saber um pouco mais sobre os jornalistas e editores do *Times*, como que livros e reportagens eles estão lendo naquele momento.

Segundo o Relatório de Inovação, uma das grandes vantagens do *New York Times* é o seu público. O jornal “impõe respeito, transmite autoridade e inspira devoção” (2014, p. 49), que são “capturados no orgulho das pessoas que se dizem leitoras devotadas do *Times*” (2014; p.49). O grupo de leitores do *Times* inclui as pessoas mais bem informadas e influentes do mundo. Além de ler o jornal, essas pessoas também estariam dispostas a contribuir com a publicação de textos e reflexões.

A equipe que escreveu o Relatório propôs ao *Times* o uso de duas estratégias para aumentar a conexão e engajamento entre os leitores e o jornal, uma delas *online* e outra *offline*:

1. Uso de colaboradores: essa estratégia *online* permite expandir a quantidade de internautas que acessam o *New York Times* de maneira eficiente e barata. Líderes, celebridades, especialistas e escritores que enviam seus textos ao *New York Times* e conseguem uma publicação, os chamados *op-eds*, podem trazer milhares de internautas ao *site*. A equipe que elaborou o Relatório de Inovação encoraja o *Times*

a expandir ainda mais o uso de *op-eds* como uma oportunidade de promover debates sofisticados sobre assuntos de grande interesse e relevância, envolvendo as pessoas mais influentes no tema.

2. Eventos: a elaboração de eventos, como festas, conferências e premiações já é comum para alguns concorrentes. A revista *The New Yorker*, por exemplo, realiza um festival todos os anos, onde não apenas conquista novos leitores como arrecada grande parte de sua receita anual. Segundo o Relatório de Inovação, eventos são uma ótima estratégia não apenas de lucro, mas também de aumento da conexão com leitores. De acordo com o documento, o *Times* precisa repensar sua estratégia de eventos: o jornal se concentra apenas em patrocinadores e empresários, e é preciso incluir também leitores e internautas que estejam dispostos a comprar um ingresso para participar. Para o Relatório, repensar estratégias de eventos tem se tornado mais urgente porque “nos últimos anos a indústria de eventos mudou de maneiras que espelham mudanças na indústria do jornal: se afastando de uma dependência total em publicidade e se aproximando de leitores dispostos a pagar” (2014; p.53).

3.2.2 Fortalecendo a redação

A chegada da internet não modifica apenas a relação que os leitores e internautas têm com jornais impressos e *sites*, mas também com a dinâmica de uma redação. Segundo o Relatório de Inovação, para se criar uma redação digital competitiva não basta cultivar o público, é preciso também fortalecer a redação e pensar estratégias internas que facilitem o trabalho de editores, repórteres, designers, publicitários e toda a equipe responsável pela produção de um jornal. O segundo capítulo do documento discute essas estratégias internas, com sugestões de o que pode ser feito no *New York Times*.

Segundo o Relatório de Inovação, muita coisa mudou na redação do *Times*. Por exemplo, há oito anos, as equipes de jornalismo impresso e *online* trabalhavam em prédios distintos; desde então, a redação passou por pequenas, mas contínuas, mudanças de estrutura, com as equipes de jornalismo impresso e digital cada vez mais integradas. Essa transformação ainda é objeto de luta e dificuldade para o *Times*, como retrata o parágrafo a seguir:

O desafio para nós é que o novo campo de batalha não é onde somos o mais forte – no próprio jornalismo – mas nesta segunda arena que fica, em grande parte, longe da vista. Como os nossos concorrentes digitais adaptam-se mais rapidamente à evolução das tecnologias e tendências, seu jornalismo inferior muitas vezes ganha maior tração do que o nosso jornalismo superior. Eles estão à nossa frente na construção de sistemas impressionantes de apoio para jornalistas digitais, e essa lacuna irá crescer a menos que melhoraremos rapidamente as nossas capacidades. Enquanto isso, a nossa vantagem jornalística está encolhendo quanto mais essas *startups* expandem suas redações. (2014; p. 57)

O Relatório de Inovação dividiu o fortalecimento da redação em três passos: experiência do internauta (como unir o lado de negócios e o lado jornalístico para elevar o nível da redação digital), equipe estratégica (criação de um grupo responsável por analisar tendências e pensar em estratégias a longo prazo) e digital em primeiro lugar (estratégias para transformar a redação em um ambiente primeiramente digital, em vez de primeiramente impresso). Esses três passos serão discutidos em seguida.

3.2.2.1 EXPERIÊNCIA DO INTERNAUTA

O *New York Times* tem dez setores relacionados a área de negócios: compreensão do consumidor, tecnologia, *design* digital, pesquisa e desenvolvimento, produto, *marketing*, finanças, publicidade, jurídico e estratégia. Segundo o Relatório de Inovação, durante muito tempo a divisão entre a redação e os setores de negócios funcionou – um lado se preocupava com os leitores e o outro com a publicidade. Atualmente, no entanto, o aumento de assinaturas digitais e o declínio de anunciantes, em conjunto com as mudanças do funcionamento digital do *Times*, obriga o jornal a unir essas duas áreas. A Figura 14 mostra que, com o passar dos anos, a publicidade representa cada vez menos a fonte de arrecadação anual do *New York Times*, enquanto as assinaturas digitais ganham peso cada vez maior:

READERS ARE DRIVING OUR GROWTH NYT revenue by source.

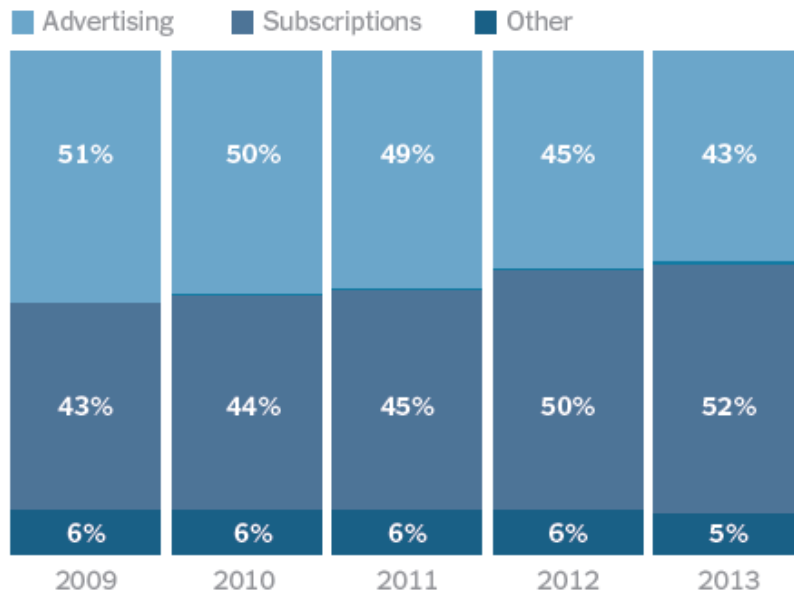


Figura 14: representação, em porcentagem, da arrecadação anual do *New York Times*. Em 2009, a publicidade representava 51% da receita do *Times*, enquanto as assinaturas digitais participaram com 43%. Quatro anos depois, a publicidade passou a representar 43%, enquanto as assinaturas digitais foram responsáveis por 52% da arrecadação anual. Fonte: *The Innovation Report*, página 60

Essa mudança de fonte de arrecadação anual no *Times*, como mostra a Figura 14, é um dos motivos que leva o jornal a se concentrar na qualidade da experiência do internauta na página. Afinal, ele é, atualmente, o maior responsável pela fonte de renda da empresa. Além da área de redação, cinco áreas de negócios estão diretamente relacionadas a experiência do internauta:

1. *Design* digital: elabora a experiência do internauta, criando, planejando e executando novas ferramentas para as plataformas e artigos do *Times*. Tamanho da equipe: 30 pessoas.²⁴
2. Tecnologia: é responsável por transformar as ideias do *design* digital em realidade, com engenheiros que escrevem os códigos de computador para o *site*, aplicativos e sistemas de publicação. Equipe: 445 pessoas.
3. Compreensão do consumidor: responsável pela parte analítica, essa área busca entender os hábitos de leitura dos internautas e a eficiência das propagandas e ofertas

²⁴ Dados de março de 2014. Informação disponível no Relatório de Inovação, página 63.

para assinatura digital, além de recolher *feedbacks* sobre o que os internautas querem encontrar *site* e nos aplicativos. Equipe: 30 pessoas.

4. Pesquisa e desenvolvimento: essa área se concentra nos planos a longo prazo do jornal. Ela também é responsável por desenvolver ferramentas que revolucionem a maneira que o *Times* reúne e apresenta seu conteúdo, como, por exemplo, o uso de drones para filmagens e apresentação de manchetes em espelhos de banheiros. Equipe: oito pessoas.
5. Produto: funciona como a ligação entre o setor de negócios e a redação, combinando tudo o que foi feito pelas áreas listadas acima em uma única experiência, centrada no internauta. Equipe: 120 pessoas.

Apesar dessas cinco áreas e o setor da redação estarem diretamente ligados a experiência do internauta, ainda há, no *Times*, uma separação “igreja e Estado” entre a redação e o setor de negócios, segundo o Relatório de Inovação. “Esse distanciamento significa que funcionários de cada lado estão, algumas vezes, sem saber que estão duplicando trabalhos ou fazendo abordagens opostas para o mesmo problema” (2014; p.64). O Relatório sugere uma mudança de política que deixe claro que todos os envolvidos na experiência do internauta sejam tratados como uma extensão da redação, trabalhando de forma mais colaborativa e se comunicando com maior frequência. O Relatório ressalta, ainda, que não está defendendo uma nova burocracia ou que a redação assuma o controle dessas áreas, apenas sugere maior comunicação e integração entre aqueles responsáveis pela experiência do internauta.

3.2.2.2 EQUIPE ESTRATÉGICA

Em um jornal impresso, a diretoria de redação é responsável por supervisionar todo o processo de produção do jornal, desde as necessidades do dia a dia nas operações de notícias quanto na avaliação de passos a longo prazo. Atualmente, no entanto, as responsabilidades da diretoria de redação aumentaram, na medida em que os jornais não estão apenas no papel, mas em *sites*, aplicativos, *e-mails*, mídias sociais e na forma de vídeos e alertas.

Para a equipe que formulou o Relatório de Inovação, esse aumento nas responsabilidades e na quantidade de atividades que precisam ser supervisionadas pela diretoria de redação dificulta o planejamento de ações estratégicas a longo prazo. Uma das maneiras de

solucionar esse problema, segundo o Relatório, é com a criação de uma equipe estratégica, de no máximo seis pessoas, que sirva de conselheira da diretoria de redação. Essa equipe seria responsável por acompanhar as estratégias da concorrência, avaliar as necessidades do *Times* e definir prioridades, além de executar experiências em inovações digitais e compartilhar os resultados. Essa equipe se reuniria frequentemente com a diretoria de redação e com os editores, a fim de recolher e divulgar novas ideias de projetos.

3.2.2.3 DIGITAL EM PRIMEIRO LUGAR

O processo de migração para a internet é um dos grandes desafios dos jornais impressos. É preciso repensar atividades do dia a dia, quem contratar e que tipo de produto fazer. A equipe de redação do jornais impressos, muitas vezes, não está treinada a lidar com os desafios da internet. No *New York Times*, segundo o Relatório de Inovação, a grande maioria do conteúdo produzido é publicado à tarde, quando a quantidade de acessos na internet é muito maior durante a manhã. O *site* tem grandes histórias no domingo, por ser quando há maior leitura do jornal impresso, mas a quantidade de acessos na página é muito menor nos finais de semana, se comparado aos dias de semana. No jornalismo impresso, uma história termina quando é publicada. Na internet, é quando ela ganha vida²⁵.

Outro grande desafio do jornal impresso é que a maior parte da receita anual continua vindo dos jornais, e não da internet. No *Times*, o jornal impresso arrecada US\$ 1.17 bilhões, sendo US\$ 497 milhões em publicidade e US\$ 674 milhões em vendas de jornal. A internet arrecada US\$ 320 milhões, sendo US\$170 milhões em publicidade e US\$ 150 milhões em assinaturas digitais²⁶.

Apesar da receita anual do *New York Times* vir primeiramente do impresso, a quantidade de pessoas que lêem o jornal é muito inferior se comparado à quantidade de acessos em computadores, celulares e seguidores nas mídias sociais, como ilustra a Figura 15:

²⁵ No jornal impresso, uma matéria é lida quando ela consegue espaço em um jornal. Na internet, ela será lida dependendo de seu sucesso, como número de comentários, compartilhamentos nas redes sociais e reprodução do conteúdo por outros *sites* e blogs.

²⁶ Fonte: Relatório de Inovação, página 81.

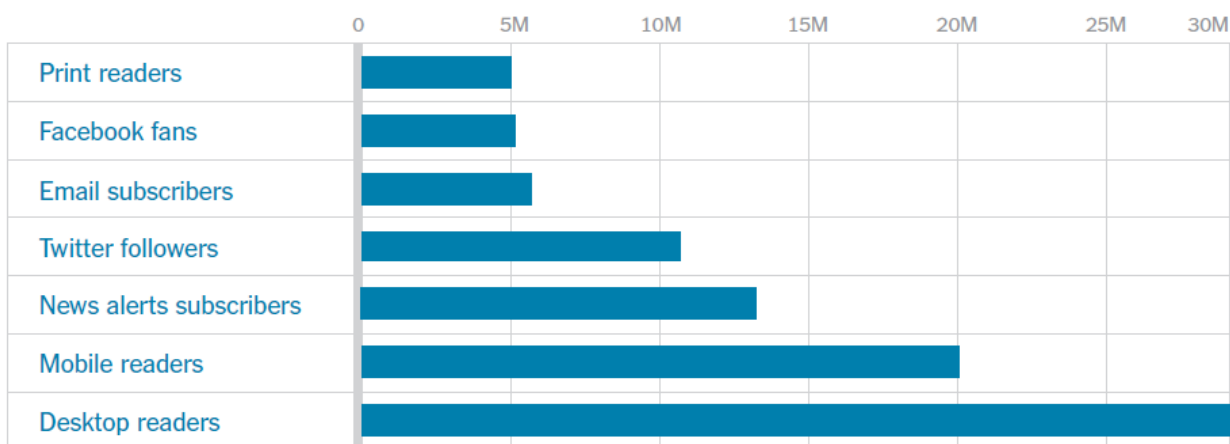


Figura 15: quantidade de leitores do *New York Times* no jornal impresso, *Facebook*, *e-mail*, *Twitter*, alertas de notícias, celulares e tablets e computador. Fonte: *The Innovation Report*, página 81.

A Figura 15 mostra a quantidade de leitores e internautas do *Times* e os diferentes meios usados por eles para acessar o conteúdo. Apesar da maior parte da receita do *Times* vir por meio do jornal impresso, a quantidade de leitores do impresso é a menor: enquanto cinco milhões de pessoas leem o jornal, cerca de 30 milhões de internautas o acessam pelo computador, enquanto 20 milhões pelos celulares e *tablets*. Segundo o Relatório de Inovação, a renda garantida pelos jornais tem ajudado o *Times*, mas a empresa precisa mudar:

A rentabilidade contínua do jornal nos deu mais tempo. Mas essa vantagem está erodindo. Vários bilionários comprometeram partes de suas fortunas para criar redações digitais. *Startups*, apoiadas por capital de risco, estão redefinindo a mídia digital. E os concorrentes tradicionais têm movido agressivamente para refazer -se como uma redação primeiramente digital. (2014; p.82)

Mas o que significa ser uma redação digital em primeiro lugar? Para o Relatório de Inovação, significa produzir o melhor conteúdo digital possível, sem as restrições do jornal impresso. Significa, também, reembalar o melhor desse conteúdo digital para o jornal impresso do dia seguinte. “Para empresas de jornais impressos, essa transição pode ser tão desafiadora que vários dos nossos concorrentes deram a responsabilidade do jornal diário para um grupo pequeno e único, para que todo o resto da redação se concentre no digital.”

Para que o *Times* se torne uma redação digital, segundo o Relatório, o jornal precisa passar por algumas mudanças, como atrair talentos digitais, colocar menos foco em qualidades do jornalismo impresso na hora de contratar alguém, e contratar menos pessoas de jornais

renomados e mais pessoas de pequenas empresas digitais e *startups*. É preciso, também, criar plataformas que facilitem o trabalho de editores e repórteres na hora de publicar conteúdo digital, assim como usar dados e análises para melhor compreender o comportamento dos internautas e as tendências do jornalismo digital. Por fim, é preciso construir a redação com “Legos, e não tijolos. A melhor estrutura para hoje não será a melhor estrutura para amanhã”.

4 ANÁLISE

4.1 COMO O NYTIMES.COM ATRAI NOVOS ASSINANTES

Uma das estratégias usadas pelo *The New York Times* para aumentar a receita da empresa é a partir do *paywall* do tipo "poroso" no *site*, como descrito no capítulo anterior. O *Times* permite ao internauta ler dez matérias gratuitas por mês antes de ter o conteúdo restrito a assinantes. A cobrança por matérias no *site* é uma das alternativas encontradas pelo jornal para compensar a queda das assinaturas dos jornais impressos. O *New York Times* sabe que, com o passar do tempo, a internet terá cada vez mais importância na geração de fonte de renda da empresa, como deixa claro o Relatório de Inovação.

What Are We Trying to Do?

OUR GOAL

There are many good ideas for innovation in the newsroom, but we focused on those that will help us find more readers for more of our journalism.



Figura 16: etapas usadas pelo *New York Times* para conseguir assinantes fiéis ao *site*. Fonte: Relatório de Inovação

Segundo o Relatório, um dos objetivos finais do jornal é ter internautas fiéis à página. Para isso, é preciso que o internauta passe por uma série de etapas, mostradas na Figura 16. Primeiro, o internauta é um não-leitor do *site* do *New York Times*. Em seguida, ele é conduzido à página de alguma maneira, seja ela através das mídias sociais, ou por interesse em alguma matéria específica publicada pelo jornal. A terceira etapa é tornar esse internauta um leitor frequente da página, até que ele tenha interesse em fazer o cadastro no *site* e, em seguida, faça a assinatura digital. A última etapa é tornar esse internauta não apenas um assinante, mas um leitor fiel ao *Times*.

Para conseguir conquistar o internauta e torná-lo um assinante fiel ao *site*, a pesquisa observou uma série de estratégias usadas pelo *New York Times*. São elas: conteúdo contínuo e personalizado, variedade de conteúdo, promoções para assinatura e uso da concorrência, analisadas a seguir:

4.1.1 Conteúdo contínuo

Como fazer com que internautas estejam sempre voltando ao *nytimes.com*? Uma das estratégias do jornal é trabalhar com conteúdo contínuo, ou seja, as reportagens são atualizadas constantemente na página inicial com informações novas ou que possam interessar os internautas.

Para se ter uma ideia de como o *New York Times* trabalha com conteúdo contínuo, a pesquisa observou o *site* ao menos uma vez por hora durante sete horas consecutivas, das 16h às 23h do dia 15 de maio de 2015, e fez uma observação às 11h do dia 16 de maio de 2015. Esta data foi escolhida por ser o dia em que Dzhokhar Tsarnaev, um dos autores do atentado que deixou três mortos e 260 feridos na Maratona de Boston em 2013²⁷, foi condenado a pena de morte por injeção letal. Por se tratar de um atentado que chocou os Estados Unidos, a pesquisadora concluiu que este assunto seria tratado com grande importância pelo *New York Times* e seria interessante acompanhar de que maneira o *site* trabalhou para deixar o conteúdo sempre relevante ao internauta.




Figura 17: primeiro aviso do *New York Times* sobre a pena de morte a Dzhokhar Tsarnaev

A Figura 17 mostra a primeira vez que o *New York Times* avisou os internautas sobre a decisão da pena de morte a Dzhokhar Tsarnaev. Esta faixa de *breaking news*, publicada às 16h31, com o título “Dzhokhar Tsarnaev recebe pena de morte no bombardeio de Boston”²⁸, foi exibida no topo na página inicial e dentro das páginas de notícias. O internauta que estivesse no *site* na hora, em qualquer página, receberia esta informação.

O segundo passo do *site* foi trazer a informação para a capa, minutos depois da publicação da faixa de *breaking news*. Um dos pontos considerados interessantes pela pesquisadora foi que o *New York Times* não trouxe apenas o *link* da matéria principal, mas resgatou conteúdos antigos sobre o atentado. Além do texto principal sobre a pena de morte, o internauta poderia clicar em histórias publicadas anteriormente e se lembrar de alguns detalhes.

²⁷ Informação conferida em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/05/150515_sentenca_atentato_maratona_boston_rm> Acesso em 1 de junho de 2015.

²⁸ Tradução livre da autora

BREAKING NEWS

Tsarnaev Gets Death Penalty in Bombing

Jury Rejects Case of Defense in Boston Marathon Trial

By KATHARINE Q. SEELYE

10 minutes ago

The federal jury that convicted Dzhokhar Tsarnaev last month of 30 charges had to decide whether he would receive the death penalty or life in prison.

■ 32 Comments

RELATED COVERAGE

- 🎧 Audio and Stories from the Marathon Bombing
- 📺 Reconstructing a Scene of Chaos in Boston



Dzhokhar Tsarnaev. FBI, via Associated Press

Figura 18: primeira capa do *New York Times* sobre sentença a Dzhokhar Tsarnaev. Fonte: www.nytimes.com

A Figura 18 mostra a capa com a notícia da sentença de morte de Tsarnaev. O título principal é bastante similar ao da faixa de *breaking news* da Figura 17, “Tsarnaev recebe pena de morte no bombardeio”. Além disso, há o título da matéria, escrita por Katharine Q. Seelye, sobre a sentença: “Júri rejeita caso de defesa no julgamento da maratona de Boston”²⁹, acompanhado do *lead* “O júri federal que condenou Dzhokhar Tsarnaev no mês passado por 30 acusações teve que decidir se ele iria receber a pena de morte ou prisão perpétua”. Abaixo da matéria, o internauta pode ver duas notícias relacionadas, as duas com conteúdo multimídia e publicadas anteriormente. A primeira delas é “áudio e histórias do bombardeio na maratona”³⁰, com relatos daqueles que estavam presentes no dia do bombardeio. A segunda matéria, “reconstruindo a cena

²⁹ A matéria pode ser conferida em <<http://www.nytimes.com/2015/05/16/us/dzhokhar-tsarnaev-death-sentence.html>> Acesso em 15 de maio de 2015

³⁰ Matéria pode ser lida em <<http://www.nytimes.com/interactive/2013/04/22/sports/boston-moment.html>> Acesso em 15 de maio de 2015

de caos em Boston” é um mapa interativo com detalhes das explosões³¹. A capa possui também uma foto de Tsarnaev.

BREAKING NEWS

Tsarnaev Gets Death Penalty in Bombing

Prosecution Sought to Portray Him as Unrepentant Jihadist

By KATHARINE Q. SEELYE
12 minutes ago

The federal jury that convicted Dzhokhar Tsarnaev for the Boston Marathon bombing had to decide whether he would receive the death penalty or life in prison.

■ 51 Comments

RELATED COVERAGE

- **10 Trial Moments** 9 minutes ago
- 📖 Stories from the Bombing
- 📺 Reconstructing the Scene



Dzhokhar Tsarnaev. FBI, via Associated Press

Figura 19: primeira atualização da capa. Fonte: www.nytimes.com

Às 16h50, pouco menos de 20 minutos depois da notícia ter sido colocada na capa, houve a primeira atualização da matéria, como mostra a Figura 19. O título principal não sofreu alterações, mas o título da reportagem foi modificado para “Acusação procurou retratá-lo como jihadista impenitente”, uma maneira de tornar o conteúdo novo para aqueles que já sabiam da pena de morte. Além disso, um novo *link* foi acrescentado: “10 momentos do julgamento”³², uma reportagem escrita naquele dia e que narrava os principais acontecimentos do julgamento de Tsarnaev. Ela foi colocada acima dos *links* antigos, provavelmente por apresentar novidades.

³¹ Matéria pode ser conferida em <<http://www.nytimes.com/interactive/2013/04/17/us/caught-in-the-blast-at-the-boston-marathon.html>> Acesso em 15 de maio de 2015

³² Matéria pode ser conferida em <<http://www.nytimes.com/2015/05/16/us/boston-marathon-bombing-trial-10-important-moments.html>> Acesso em 15 de maio de 2015

Tsarnaev Gets Death Penalty in Bombing

Jury Rejects Defense Case That Brother Was Influence

By KATHARINE Q. SEELYE
4 minutes ago

The federal jury that convicted Dzhokhar Tsarnaev for the Boston Marathon bombing had to decide whether he would receive the death penalty or life in prison.

212 Comments

RELATED COVERAGE

- 10 Trial Moments 42 minutes ago
- Stories from the Bombing
- Reconstructing the Scene



Dzhokhar Tsarnaev. Federal Bureau of Investigation

Figura 20: segunda atualização da capa. Fonte: www.nytimes.com

A Figura 20 mostra a segunda atualização da capa, que aconteceu por volta das 17h30, quando o título da matéria principal foi alterado para “júri rejeita defesa que o irmão seria influência”, em referência ao irmão de Dzhokhar Tsarnaev, Tamerlan Tsarnaev, também acusado por estar envolvido ao bombardeio de Boston e morto pela polícia durante uma perseguição em 2013, logo após ele ser considerado uma das suspeitas do ataque. Todos os outros elementos da capa foram mantidos.

Além da atualização da capa, o *site* também adicionou um vídeo antigo com imagens captadas por câmeras de segurança no dia do bombardeio. Essas imagens levaram a identificação dos irmãos Tsarnaev como principais suspeitos do ataque. O vídeo era encontrado ao rolar a página do *site*. De duração de 1:37 minutos, as imagens e a narrativa traçavam um perfil dos irmãos nas redes sociais.

Uma terceira atualização ocorreu por volta das 19h, quando foi acrescentada um novo *link* em “notícias relacionadas”, intitulada “sobreviventes reagem ao julgamento”³³. A medida em que

³³ Matéria pode ser conferida em <http://www.nytimes.com/2015/05/16/us/boston-bombing-survivors-are-pleased-with-verdict-and-ready-to-move-on.html?hp&action=click&pgtype=Homepage&module=a-lede-package-region®ion=top-news&WT.nav=top-news&_r=0> Acesso em 15 de maio de 2015

novas histórias iam sendo escritas e publicadas no *site*, as notícias antigas saíam da capa ou eram remanejadas para lugares de menos destaque.



Figura 21: quarta atualização da capa do *site*, divididas em duas colunas pela pesquisa, a da esquerda, de vermelho e a da direita, de verde. Fonte: www.nytimes.com

Por volta das 20h, a pesquisa observou novamente a capa do *site* e percebeu uma nova atualização. Para melhor descrever o objeto, na Figura 21 delineou-se cada coluna com uma cor: a coluna esquerda em vermelho e a direita em verde. Estas cores foram colocadas pela pesquisa com objetivo metodológico. O *link* sobre a reação dos sobreviventes ao julgamento, colocada na terceira atualização, foi posta em destaque na coluna verde e ganhou um novo título “Angústia, alívio e um desejo de seguir em frente”, e o *lead* “vítimas e trabalhadores de emergência médica reagiram *online* e *offline* à decisão do júri que Dzhokhar Tsarnaev deve receber a pena de morte pelos ataques em 2013”. Além disso, foi colocada uma foto das vítimas e o *link* do áudio e histórias do bombardeio na maratona, presente desde a primeira capa.

A história principal do julgamento foi levada para a coluna vermelha e teve destaque reduzido. O título e o *lead* continuaram iguais, mas a foto de Tsarnaev foi substituída por uma arte. Abaixo da imagem foi posicionado o *link* com os 10 momentos do julgamento, presente desde a primeira atualização, e acrescentada uma matéria de 10 de maio de 2015, “amizades decorrentes da Maratona de Boston oferecem consolo”.

Às 23h, a pesquisa observou uma nova atualização na capa. A coluna vermelha da Figura 21 foi mantida, mas foi retirado o conteúdo da coluna verde, que deu espaço a uma nova matéria, sobre um assunto não relacionado ao julgamento, como é possível ver na Figura 22:

Tsarnaev Given Death Sentence for Bombings at Marathon
 By KATHARINE Q. SEELYE
 9:08 PM ET
 The federal jury that convicted Dzhokhar Tsarnaev for the Boston Marathon bombing rejected the defense case that his brother had led him to commit the crimes.
 1330 Comments

Amtrak Train May Have Been Struck Before It Derailed
 By DAVE PHILIPPS and EMMA G. FITZSIMMONS
 9:08 PM ET

Clockwise from top left: Qiu Gengmin; He Yejun aka Wei Chen; Yang Xiuzhu; Qiao Jianjun. Interpol

Wanted in China, but Living Well in the U.S.
 By STEPHANIE SAUL and DAN LEVIN
 The United States, Canada, New Zealand and Australia, none of which have extradition treaties with China, were identified as the leading destinations for suspects.

Figura 22: quinta atualização da capa

A Figura 22, a quinta atualização do *site*, feita sete horas após a publicação da primeira notícia sobre o caso, mostra que o conteúdo do julgamento de Tsarnaev começa a perder espaço na capa. O título da matéria foi modificado para “Tsarnaev recebe pena de morte por bombardeios em maratona”, voltando aos primeiros títulos publicados, e o *lead* foi alterado para

“o júri federal que condenou Dzhokhar Tsarnaev pelo bombardeio da maratona de Boston rejeitou a defesa de que o irmão dele levou-o a cometer os crimes”. A matéria sobre as vítimas, que ocupou grande espaço da coluna verde da Figura 21, se transformou em um pequeno *link* abaixo da arte sobre o julgamento. A pesquisa observou que não houve nenhuma modificação nas matérias de Tsarnaev no dia seguinte, às 11h. As publicações tinham os mesmos títulos e ocupavam o mesmo espaço da capa mostrado pela Figura 20.

É interessante perceber como o *New York Times* se adapta a internet, onde internautas recebem novas informações a todo momento. A constante mudança de capa e dos títulos foi uma estratégia escolhida pelo jornal para dar uma nova cara às notícias e deixar o público interessado e engajado. Na Figura 22, abaixo do *lead* da história de Tsarnaev, é possível ver que aquela matéria teve 1.330 comentários até as 23h do dia 15 de maio, ou seja, em menos de sete horas em que foi publicada a notícia. Essa estratégia também reflete o pensamento de Thompson (2015), quando ele falou em monetizar a audiência de forma eficaz, apresentado no objeto de estudo deste trabalho. Por exemplo, um internauta muito interessado no julgamento de Tsarnaev, se clicasse em todos os *links* oferecidos pelo jornal no dia 15 de maio de 2015, sem contar cliques na matéria principal quando ela teve seu título modificado, teria clicado em seis matérias diferentes, das dez disponíveis gratuitamente por mês.

O uso de conteúdo publicado anteriormente também é uma boa estratégia do jornal, pois ao mesmo tempo em que enriquecesse a contextualização de uma notícia de grande interesse, faz com que internautas cliquem em mais *links* no *site* e se engajem mais com o *New York Times*, potencializando as chances de que estes internautas se tornem assinantes e leitores fiéis.

4.1.2 Conteúdo personalizado

Outra estratégia usada pelo *site* do *New York Times* para atrair mais assinantes é personalizar o conteúdo, ao sugerir matérias ao internauta com base nos cliques feitos por ele. Por exemplo, um internauta que clica em muitas matérias de esporte receberá recomendações de matérias esportivas ou relacionadas ao assunto lido. Dessa maneira, o *New York Times* consegue fazer com que o internauta passe mais tempo navegando na página, entre um *link* e outro, seguindo o modelo de rizoma de Deleuze e Guattari (1995), típico do ciberespaço.

Muitas vezes, o *New York Times* consegue identificar a localização do internauta através da geolocalização fornecida pelo celular ou internet, como apresentado no Relatório de Inovação,

discutido no capítulo anterior deste trabalho. O jornal aproveita esse recurso para dar destaque a certas matérias e tornar o vasto conteúdo do *site* mais direcionado a cada internauta.

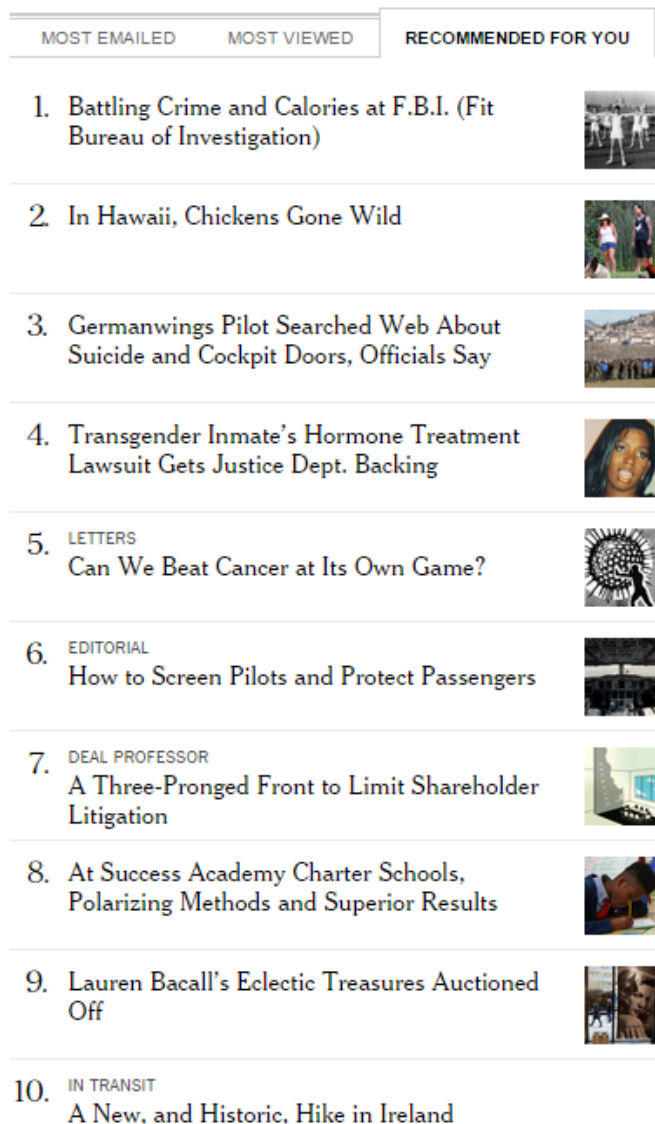


Figura 23: histórias recomendadas pelo *New York Times* com base no perfil do assinante

Ao rolar a página principal do *nytimes.com*, o internauta encontra uma lista de dez notícias recomendadas para ele, como mostra a Figura 23. Esta lista procura ter conteúdos variados, desde notícias mais quentes a matérias leves ou opinativas. Além da aba de “notícias recomendadas para você”, há também a aba de mais enviados por e-mail e mais lidas, no topo da Figura 23.

Apesar da presença da lista de notícias recomendadas, ela fica localizada quase no final da capa do *site*. O internauta interessado em ler as recomendações tem que rolar muito a página, em um processo quase que exploratório da capa. O *Times*, no entanto, oferece outros meios de recomendar matérias, como por e-mail ou pelas redes sociais.

4.1.3 Variedade de conteúdo

Uma das grandes vantagens do *New York Times* é a combinação de qualidade e quantidade do conteúdo produzido. Com repórteres no mundo inteiro e um rígido padrão de qualidade, o jornal conquistou milhões de leitores e é um dos mais lidos no mundo³⁴. Parte do sucesso da página pode ser explicado pelo grande volume de informações disponíveis no *site* todos os dias. Uma das características da internet é seu espaço ilimitado, e o *New York Times* tenta se aproveitar disso da melhor maneira possível, publicando conteúdos diversos e em formatos diferentes, como áudio, vídeo, foto e texto, e em grandes quantidades.

Para ter uma ideia da variedade de conteúdo publicada pelo *Times*, a pesquisa fez uma observação constante da página no dia 21 de abril de 2015. Esta pesquisa construiu um *corpus* de análise a partir da observação constante do *site* durante o período de 17 de março a 1 de junho de 2015, por 76 dias corridos e em horários diversos ao longo dos dias. No entanto, seria impossível analisar todo o conteúdo produzido pelo *site* no *corpus*. Em apenas um dia, o *nytimes.com* produz em quantidades extensas. Até às 22h do dia analisado, o *New York Times* havia publicado 185 matérias nas últimas 24 horas, escrito quase 122 mil palavras e teve mais de 1,2 milhões de acessos ao *site* na última hora³⁵. Além disso, foram publicados sete vídeos na página, sendo três com os discursos de jornalistas do *New York Times* ao receber o prêmio Pulitzer, um vídeo Op-Doc com um documentário de quatro minutos sobre o transporte de explosivos nos Estados Unidos, um vídeo sobre a vingança de uma mulher no Teerã que teve ácido jogado em seu rosto, um vídeo com um pedido de desculpas do presidente da empresa americana de sorvetes *Blue Bell Creameries*, após a descoberta de que parte do alimento estava infectada com bactérias, e um vídeo da série *Block by Block* (Quadra por Quadra), sobre as vizinhanças de bairros em Nova York, patrocinada pela corretora imobiliária *Halstead Property*. Todos os vídeos publicados

³⁴ Informação conferida em <<http://www.theguardian.com/media/2014/oct/21/the-guardian-overtakes-new-york-times-in-comscore-traffic-figures>> Acesso em 21 de abril de 2015

³⁵ Informação conferida em <www.nytimes.com> Acesso em 21 de abril de 2015

possuem imagens e som de alta qualidade, com conteúdo exclusivo. A página também teve centenas de fotos publicadas em suas matérias, além do suporte de mapas e gráficos.

É importante ressaltar que apesar do vasto material multimídia de qualidade presente no *site* do *New York Times*, a grande maioria das publicações possui apenas foto e texto. Matérias de assuntos mais relevantes no momento podem ganhar uma interface diferente ou ter conteúdo contínuo, com vídeos e infográficos. Algumas matérias especiais ganham um espaço no *site* por determinado tempo, como, por exemplo, um bloco especial sobre as eleições presidenciais americanas de 2016. Neste bloco, a diagramação da página é diferente do resto das matérias e é acompanhada de muito mais elementos multimídia. A falta de elementos multimídia em matérias “menos especiais” pode se dar por alguns motivos: não há a necessidade em uma matéria que não terá tantos cliques, falta tempo ou repórteres disponíveis para prepará-los ou o jornal ainda não se adaptou completamente ao ambiente digital.

A página inicial do *nytimes.com* possui muitas matérias na capa. A pesquisa percebeu que são dispostas na página inicial cerca de 20 matérias com título e *lead*, além de fotos, artes e dezenas de *links*. No entanto, a página possui uma grande herança do jornal impresso: sua estrutura. A presença de slides, fotos em movimento e vídeos na capa só ocorre em casos muito especiais, como um atentado terrorista, desastres e outros assuntos considerados de enorme relevância pelo jornal. A capa possui um aspecto “congelado”, como se aquela página fosse ser impressa futuramente.

4.1.4 Promoção para assinaturas

Além do conteúdo contínuo, personalizado e diverso, o *nytimes.com* também utiliza outra estratégia para conseguir novos assinantes: as promoções para assinatura. O preço regular para assinatura digital do *Times* é de US\$ 1,88 por semana para acesso ilimitado ao *site* com o computador e celular, US\$ 2,50 por semana para acesso com computador e *tablet* e US\$ 4,38 por semana para acesso ilimitado seja pelo computador, celular ou *tablet*. Além disso, há a opção de assinar apenas uma parte do jornal, como a editoria de opinião, por US\$ 1,13 por semana, ou bloco de palavras cruzadas, por US\$ 1,73 por semana.

Durante o período do *corpus* analisado, a pesquisa encontrou três promoções por tempo limitado e uma promoção para estudantes e educadores.



Figura 24: primeira promoção para assinatura digital do *New York Times*

A Figura 24 mostra a primeira promoção encontrada pela pesquisa no *corpus* analisado. Os três cartazes promocionais, nos dois lados do título do jornal e abaixo da lista de editorias, ficaram na página do dia 17 de março de 2015 ao dia 24 de março de 2015. No lado esquerdo, o cartaz tem a seguinte frase: “Experimente uma assinatura digital e economize”. Do lado direito, “Oferta limitada. Apenas 99 centavos de dólar por 12 semanas”. O cartaz de baixo, um pouco mais fino e mais comprido que os outros dois possui as duas frases, além de um botão laranja no lado direito com os dizeres “Aja agora”, no intuito de motivar o internauta a clicar no cartaz e fazer a sua assinatura digital.



Figura 25: segunda promoção para assinatura digital

A segunda promoção, ilustrada pela Figura 25, começou no dia 26 de março de 2015 e continuou presente durante todo o período analisado pela pesquisa, exceto durante a promoção de maio, na Figura 25, e quando os cartazes de promoção eram substituídos por propagandas na capa do *site*. No cartaz do lado esquerdo é possível ver a logo do *Times*, um “T” bem desenhado, e a frase “Países tem fronteiras. Histórias não”. Do lado direito, “experimente uma assinatura digital.

Quatro semanas por 99 centavos de dólar”. No cartaz de baixo, um botão amarelo com a frase “comece”.

A primeira promoção durou menos tempo do que a segunda, mas era bem mais barata. Enquanto a primeira oferecia três meses por 99 *cents*, a segunda oferece apenas um mês pelo mesmo preço. No entanto, a segunda promoção oferece quase 50% de desconto em relação ao preço original para leituras pelo computador e o celular.



Figura 26: promoção de maio para assinatura do *New York Times*

A terceira e última promoção limitada encontrada no *corpus* analisado chama muito mais a atenção do que as duas anteriores. Representada pela Figura 26, esta promoção começou no dia 1º de maio e durou apenas seis dias. Mesmo com o fundo branco, o uso de cores diversas, letras em caixa alta e o uso do ponto de exclamação chamam bastante atenção para a leitura do cartaz. Do lado esquerdo, o cartaz vem com a frase “Última chance! Promoção do feriado de maio. 60% de desconto”. Do lado direito, “Em uma assinatura digital. Promoção acaba dia 6 de maio. Aja agora”. O cartaz abaixo ainda informa o internauta que ele terá 60% de desconto por um ano, antes de começar a pagar pelo preço normal das assinaturas.



Figura 27: promoção de assinatura para estudantes e educadores

A última promoção, ilustrada pela Figura 27, foi feita especialmente para estudantes e educadores. O mais curioso é que ela aparece nas telas apenas de computadores que têm a localização em uma escola, biblioteca ou universidade. A pesquisadora observou esta promoção pela primeira vez ao realizar o trabalho na Universidade de Brasília, e todas as vezes em que a pesquisadora ia a universidade esta era a promoção que aparecia na página. De alguma maneira, ao usar a localização do internauta disponível pelo provedor de internet, o *New York Times* sabe que aquele é um local universitário e modifica suas promoções para assinatura. O cartaz do lado direito vem com a frase, “Estudantes e educadores. Cheguem à frente com nossa taxa de educação”. No lado esquerdo, “Apenas US\$ 5 por 12 semanas e depois 50% de desconto”.

O uso de promoções para assinaturas, principalmente usando a localização do internauta para oferecer o melhor desconto possível, é uma estratégia muito utilizada pelo *site*. Em quase todos os dias analisados pela pesquisa, a capa continha promoções para assinatura. Em apenas três dias, dos 76 dias do *corpus* analisado, foram encontradas propagandas na capa, tema analisado mais à frente neste trabalho.

4.1.5 Uso da concorrência

Mesmo com repórteres no mundo inteiro e com uma vasta produção de conteúdo de qualidade, o *New York Times* também leva furos da concorrência. A pesquisa percebeu, no entanto, que o *Times* tem um jeito único de tratar seus concorrentes: colocando-os na capa. A coluna *Watching* (observando), apresentada no capítulo anterior deste trabalho, consiste em uma linha do tempo com os últimos acontecimentos considerados relevantes pelo *site*. Apesar de conter histórias do *nytimes.com*, a maioria do conteúdo apresentado nesta coluna não foi produzido pela equipe do jornal. O internauta que clicar na notícia apresentada pela linha do tempo será direcionado à história, mesmo que isso signifique levá-lo ao *site* da concorrência.

Ao mesmo tempo em que essa estratégia mostra que o *New York Times* não tem medo direcionar seus internautas a outros *sites* de notícias, o jornal prova que quem acessa o *nytimes.com* tem acesso a tudo o que está acontecendo do mundo, não importando se a notícia já foi produzida pelo *Times* ou não. Essa estratégia é muito vantajosa para o internauta, que não precisa navegar em *sites* diferentes para encontrar uma variedade de conteúdo: tudo o que ele precisa já está disponível no *site* do *New York Times*.

O uso da concorrência também é interessante porque, como mostra o Relatório de Inovação, o *New York Times* tem grande preocupação com os “perturbadores” que querem prejudicar as grandes empresas de notícias como o *Times*. O jornal analisa constantemente quem são seus concorrentes e o que eles fazem. No entanto, o jornal não tem interesse em eliminar os concorrentes ou fingir que eles não existem. Pelo contrário, o *nytimes.com* avalia quais são os próximos passos necessários com base no que outros *sites* estão fazendo para conquistar mais internautas. A dinâmica de leitura na internet é completamente diferente de um jornal impresso, e o uso da concorrência mostra que o *New York Times* tem consciência disso.

Analizados as estratégias usadas pelo *nytimes.com* para conseguir novos assinantes, a pesquisa analisa a seguir quais empresas anunciam no *site* do *New York Times*.

4.2 QUEM ANUNCIA NO SITE

Ao rolar a página inicial do *nytimes.com*, há seis espaços diferentes para propagandas. O tipo que mais chama a atenção é no topo da página, ao lado do título do jornal, mas também há a possibilidade de colocar anúncios em outros locais do *site*. A partir do *corpus* de análise, a pesquisa observou que apenas três marcas colocaram anúncios no topo do jornal: a L'école Van Cleef & Arples, uma escola de *design* de jóias em Nova York, a Apple, multinacional que fabrica computadores, celulares e outros aparatos tecnológicos e a Rolex, marca de relógios de luxo. As outras marcas se limitaram a colocar cartazes ao rolar a página, e não ao lado do título do jornal.



Figura 28: propaganda de escola de *design* de jóias em Nova York na capa do *New York Times*

A primeira propaganda encontrada pela pesquisa foi a da escola de *design* de jóias em Nova York, a L'école Van Cleef & Arples. A propaganda consistia em três cartazes, um em cada lado do nome *The New York Times* e um logo abaixo, como mostra a Figura 28. Ao clicar em

qualquer uns cartazes, o internauta era direcionado para o *site* da marca, onde podia conhecer melhor a empresa e se inscrever em um curso em Nova York. A propaganda ficou presente no *site* por apenas 24 horas, no dia 25 de março. No dia seguinte, o nytimes.com contava com promoções para assinaturas.



Figura 29: propaganda do relógio da Apple na capa do *New York Times*

A Figura 29 mostra a segunda propaganda a ocupar o topo do *site* do *New York Times*, um anúncio do *Apple Watch*, relógio da marca Apple ainda não lançado no Brasil. Este anúncio apareceu dia 16 de maio, quase dois meses depois da primeira propaganda encontrada pela pesquisa, e ficou no ar por um dia. Diferentemente do anúncio anterior, a empresa Apple optou por anunciar seu relógio sem usar a opção de colocar dois cartazes ao lado do título do jornal. Em compensação, a propaganda ocupava um largo espaço da página, onde um *slideshow* com diferentes fotos do relógio eram exibidas. O internauta podia ocultar a propaganda ao clicar no X, localizado canto superior direito do anúncio. Ao clicar na imagem, o internauta era direcionado ao *site* da Apple.

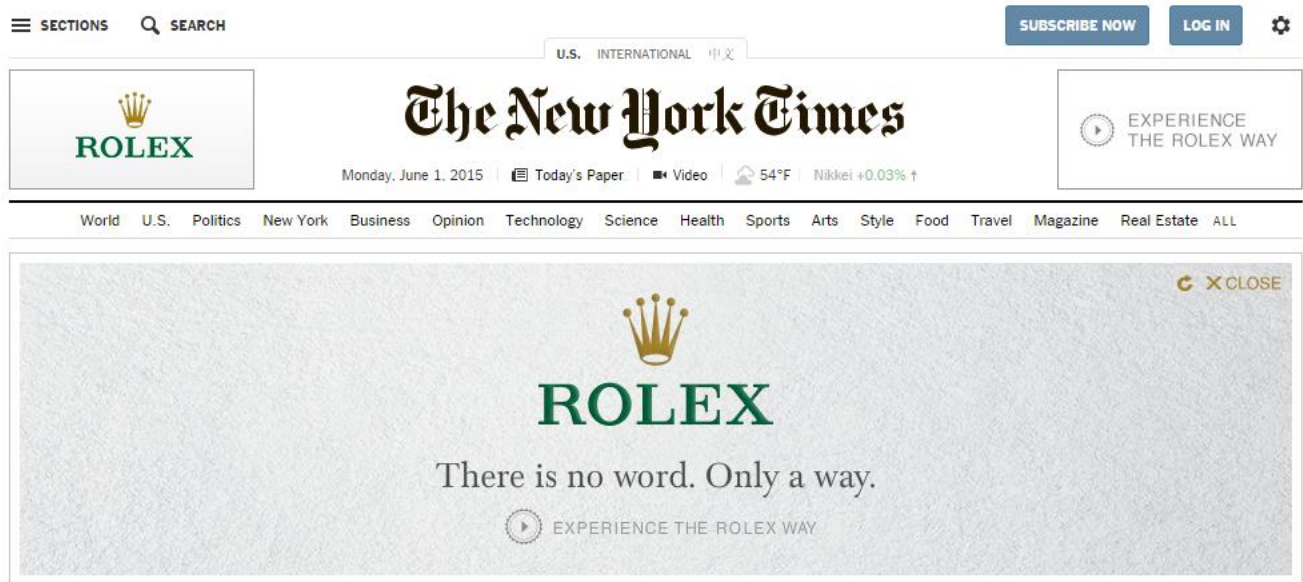


Figura 30: propaganda da marca de relógios Rolex na capa do *New York Times*

A terceira e última propaganda a aparecer no topo da página do *site* do *New York Times*, mostrado na Figura 30, era um anúncio da marca de relógios Rolex. Este anúncio ficou no *site* por um dia, em 1 de junho. Esse anúncio usou os dois elementos disponíveis para o topo da página: foram colocados tanto os cartazes da lateral do nome *The New York Times* quanto o cartaz mais longo logo abaixo do nome do jornal. Esse anúncio trouxe também uma novidade: o internauta podia assistir um vídeo da Rolex no espaço da propaganda.

Os outros anúncios observados pela pesquisa eram encontrados ao rolar da página inicial do *nytimes.com*. O espaço ocupado por elas era bem menor, além de chamar menos atenção e estarem localizadas em pontos mais discretos da página. Há duas opções de propagandas menores, uma com o cartaz em formato quadrado, localizado nas laterais do *site* e outra em formato retangular, localizada no meio da página, entre diferentes blocos de notícias.



Figura 31: propaganda do jornal O Estado de São Paulo

A Figura 31 mostra uma propaganda de formato retangular, opção escolhida pelo jornal O Estado de São Paulo. Durante a pesquisa, foram observadas outras propagandas neste formato, como mostra a Figura 32:



Figura 32: diferentes marcas que anunciam no *New York Times*

Na Figura 32, é possível ver outras marcas que anunciaram em português no *site* do *New York Times* no *corpus* analisado, como a marca de celular Samsung, o *site* de corretor de imóveis Exante, o Outlet Premium Brasília e a marca de carros Subaru. Ao verificar quais marcas fazem propagandas no *nytimes.com*, a pesquisa consegue perceber que é usada a localização do internauta para melhor direcionar o conteúdo anunciado. O conteúdo em português mostra que o *site* sabe que o internauta se encontra no Brasil. Além disso, certamente, a propaganda do Outlet Premium Brasília não estaria na página caso o internauta estivesse acessando o *site* de outro lugar do país.



Figura 33: propagandas no New York Times em formato quadrado

Outras marcas optaram por anunciar no *site* do *New York Times* usando o formato quadrado de propaganda, como mostra a Figura 33. A marca de TV por assinatura NET e o *site* English Town são dois exemplos encontrados no *corpus* analisado.

Apesar do *New York Times* dar várias opções de tipos de propagandas para os anunciantes, incluindo a opção por localização do internauta e os diferentes formatos de anúncio, não foram encontrados muitos anúncios no *site*. A maior parte dos dias observados continham propagandas para assinatura digital. Um dos motivos para isso pode ser o fato de que a quantidade de brasileiros que acessam o *New York Times* é inferior a quantidade daqueles que acessam *sites* de notícias em português, ou seja, para um anunciante brasileiro, pode ser mais interessante fazer propagandas em outros *sites* no Brasil.

Os anúncios presentes da capa são direcionados a um público com alto padrão de aquisição: o curso do L'école Van Cleef & Arples custa entre 300€ a 600€³⁶ (entre R\$ 1.060 a R\$2.118), o Apple Watch custará entre R\$ 1.799 e R\$ 98 mil no Brasil³⁷ e um relógio Rolex tem preços que variam de R\$8.000 a R\$200 mil³⁸.

³⁶ Informação conferida em <<http://www.lecolevancliefarpels.com/en/sessions/universe-gemstones#>> Acesso em 4 de junho de 2015

³⁷ Informação conferida em <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2015/04/apple-watch-chega-em-julho-e-vai-custar-ate-r-98-mil-no-brasil-diz-site.html>> Acesso em 4 de junho de 2015

³⁸ Informação conferida em <http://www.ehow.com.br/pesquisar-relogio-rolex-como_67150/> Acesso em 4 de junho de 2015

Os anúncios menores, muitos disponíveis em português, divulgam produtos mais acessíveis, mas mesmo assim, a um público com padrão relativamente alto de vida, que pode comprar carros, canais de TV por assinatura e imóveis de luxo. O Estado de S. Paulo também faz anúncios do *New York Times*, pensando que, provavelmente, um leitor brasileiro do *Times* também pode ter interesse em assinar o Estadão.

Analisados os anunciantes do nytimes.com, a pesquisa analisa a seguir que outros recursos além da publicidade e assinaturas o *site* utiliza para aumentar a receita do jornal.

4.3 QUAIS SÃO OUTROS RECURSOS FINANCEIROS DO NYTIMES.COM

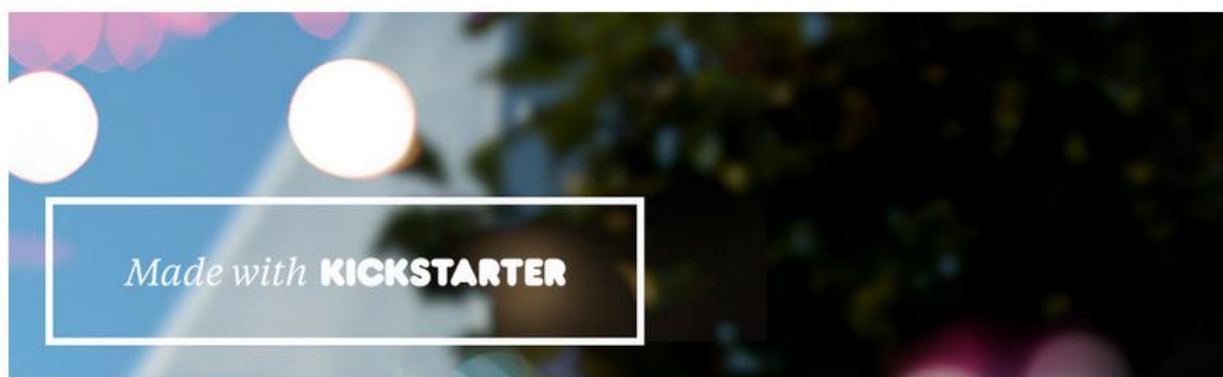
Apesar da publicidade e assinaturas serem os dois modos mais comuns de jornais gerarem receita, eles não são as únicas opções disponíveis. Como discutido por Holcomb e Mitchell (2014), apresentados no referencial teórico e metodológico deste trabalho, mesmo que essas outras formas signifiquem uma fração muito pequena da receita de jornais nos Estados Unidos e não mostrem uma mudança radical no modelo de negócios, essas novas formas de arrecadação servem de indicação para formas em que o jornalismo pode fundamentar sua receita no futuro.

O *corpus* analisado para esta pesquisa indicou que o *New York Times* possui outros quatro modos para aumentar a receita da empresa além de publicidade e assinatura: patrocínio em vídeos, a loja do *New York Times*, o Clube de Filmes e o Clube do Vinho.

O patrocínio em vídeos foi comprovado em uma série mensal intitulada *Block by Block* (Quadra por Quadra), sobre as vizinhanças de bairros em Nova York. Essa série foi patrocinada pela corretora imobiliária *Halstead Property*. No começo de cada vídeo, o internauta assiste a uma propaganda da empresa, onde a presidente da imobiliária agradece ao *New York Times* pela parceria e diz estar satisfeita com o trabalho conjunto. A cada mês, é publicado um vídeo sobre uma vizinhança específica de Nova York, com entrevistas com moradores, comerciantes e pessoas que visitam o local.

Outra estratégia utilizada pelo *New York Times* para a elaboração de vídeos de alta qualidade foi por meio do Kickstarter, uma plataforma de *crowdfunding* global onde pessoas interessadas em um projeto podem doar quantias de dinheiro para torná-lo realidade. A série, intitulada *Made with Kickstarter* (feito com o Kickstarter) apresenta uma série de documentários de cerca de 15 minutos a cada dois meses. Durante o tempo analisado pela pesquisa, foram

divulgados seis vídeos, três em 10 de março e três em 10 de maio. Os vídeos não tem relação uns com os outros.



A new curated series featuring short documentary films funded in part through Kickstarter.

RECENT EPISODES IN **MADE WITH KICKSTARTER**

MADE WITH KICKSTARTER



Times Documentaries 17:20

Tales From the World's
Longest Yard Sale

MADE WITH KICKSTARTER



Times Documentaries 12:33

The Greatest Bowling
Story Ever Told

MADE WITH KICKSTARTER



Times Documentaries 15:46

Minka: A Farmhouse in
Japan

Figura 34: página do *Made with Kickstarter*

A Figura 34 mostra a página de vídeos da série *Made with Kickstarter*. O topo da página tem um cartaz com o nome da série e é possível encontrar os episódios mais recentes. Há uma frase pequena logo abaixo do cartaz que diz “Uma nova série de curadoria com curtas-metragens financiados em parte com o Kickstarter”. Os assuntos dos documentários são bem diversos, variando desde de boliche à venda de gelo.

Além do patrocínio e financiamento de vídeos, o *New York Times* também vende produtos em sua loja virtual. O *site* descreve a loja como “o destino para os mais exigentes

clientes que procuram o melhor em presentes originais e históricos”³⁹. Criada em 1998, a loja é administrada pela empresa e conta com produtos e presentes incomuns, como artefatos raros e antiguidades, autógrafos autênticos, presentes personalizados, impressões e fotografias do arquivo do jornal.

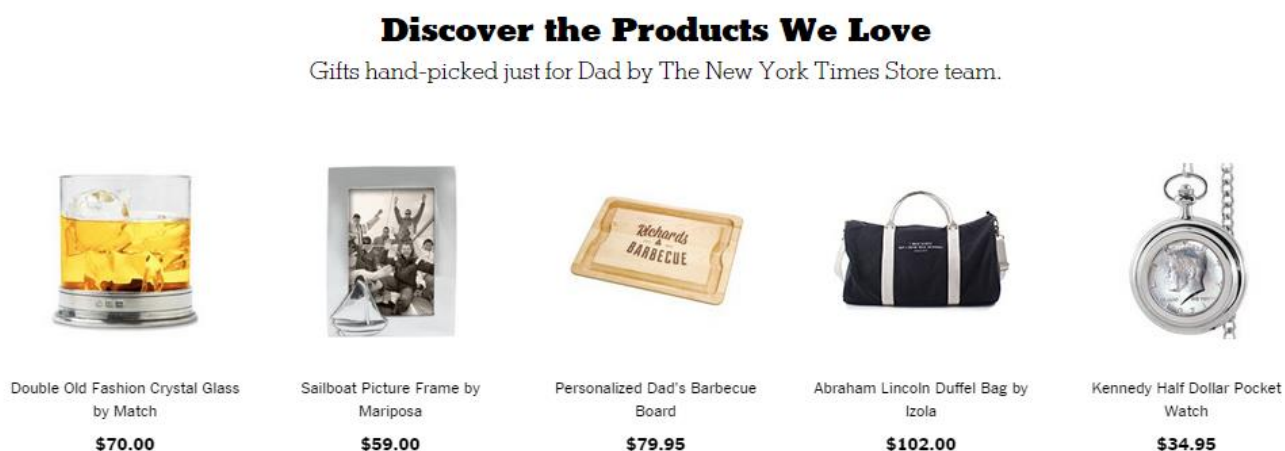


Figura 35: sugestões da loja do *New York Times* para o dia dos pais

A Figura 35 mostra sugestões de presentes para o dia dos pais, celebrado em junho nos Estados Unidos. Os produtos sugeridos incluem um copo de cristal para whisky por cerca de R\$220 reais, um porta retrato “estilo marinheiro” por cerca de R\$ 185 e uma bolsa de viagens com a frase “Ando devagar, mas nunca ando para trás”, do ex-presidente americano Abraham Lincoln por cerca de R\$ 320. Apesar da loja pertencer ao *New York Times*, muitos dos produtos oferecidos não dão destaque ao nome do jornal, como visto nos produtos sugeridos acima.

A grande variedade de produtos, além do belo *design* da loja virtual mostra o esforço do *New York Times* em encontrar outras maneiras de aumentar sua receita. O internauta é capaz de passar horas na loja, apreciando produtos históricos e adicionando itens em seu carrinho de compras virtual. Por enquanto, a loja virtual do *New York Times* faz entregas apenas nos Estados Unidos.

³⁹ Informação obtida em <<https://www.nytimes.com/store/about-the-new-york-times-store>> Acesso em 4 de junho de 2015

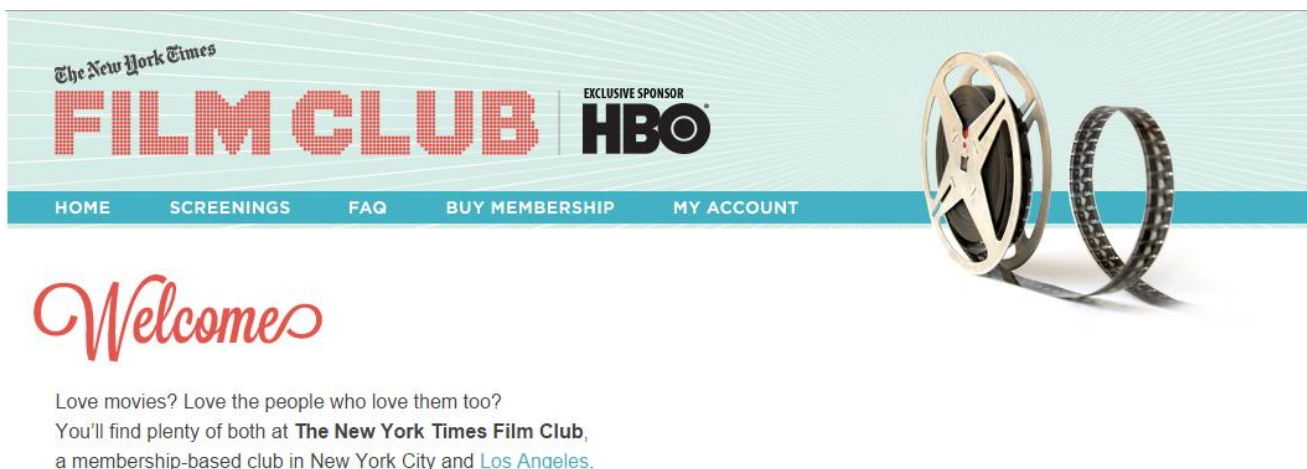


Figura 36: O Clube do Filme do *New York Times*

O Clube do Filme, mostrado pela Figura 36 e patrocinado exclusivamente pelo canal HBO, é outra maneira encontrada pelo *New York Times* não apenas para aumentar sua receita, mas para tornar os assinantes fiéis ao jornal. Para se tornar um membro do Clube do Filme, é preciso pagar US\$ 125 por ano (cerca de R\$ 390). Disponível para residentes das cidades de Nova York e Los Angeles, os membros do clube do filme ganham, segundo o *site*: ingressos para a pré-estreia de 12 filmes nos cinemas de Nova York e Los Angeles, dentre dezenas de opções oferecidas durante todo o período de filiação; bilhetes para dois eventos especiais, incluindo estreias de tapete vermelho de filmes clássicos ou novos lançamentos; acesso exclusivo a filmes independentes e documentários inéditos; descontos para eventos do *New York Times* relacionados com o cinema e descontos em mercadorias da loja do *New York Times*.



Figura 37: O Clube do Vinho do *New York Times*

A Figura 37 ilustra o Clube do Vinho do *New York Times*. A página do Clube do Vinho descreve o seu clube como “um grupo de pessoas que amam o vinho e tudo sobre ele. Sabemos,

também, que os leitores mais experientes do *New York Times* merecem ter acesso a algumas das melhores e mais originais expressões de variedades que você pode encontrar em um grande vinho. É por isso que nós fazemos a nossa missão de encontrar não só grandes vinhos para degustação, mas vinhos de vinícolas respeitadas que representam as regiões de onde provêm. E cada um desses vinhos tem uma história reveladora – histórias que realmente melhoram a experiência de desfrutar um vinho com a família e amigos”.⁴⁰

Há dois tipos diferentes de filiação no clube do vinho: regular e premium. Na filiação regular são entregues seis garrafas de vinho por US\$ 90 dólares, onde é possível escolher receber uma garrafa a cada um, dois ou três meses. A filiação premium é mais cara, US\$ 180, e vem com seis vinhos mais envelhecidos. A participação no clube garante, segundo o *site*: seis vinhos selecionados à mão que irão “levá-lo em um tour pessoal das melhores regiões vinícolas do mundo”; uma educação em vinho por meio do caderno Notas de Degustação do *Times*, escrita por especialistas em vinho; receitas que acompanhar os vinhos perfeitamente; desconto de 10% em qualquer item da loja do *New York Times* relacionado a vinho.

Os clubes do vinho e do filme e a loja do *New York Times* são estratégias muito diferentes para aumentar a receita do *site*, mas, se forem bem feitas, podem gerar internautas fiéis ao jornal, que não irão apenas se engajar com o *Times* na internet, mas também na vida real, ao participarem de estreias de filme em suas cidades e ao abrirem uma garrafa de vinho selecionada pela equipe do *Times*. O clube do vinho é sofisticado e reúne um grupo restrito de pessoas, assim como o clube do filme. Este público pode ser encontrado em diversos outros aspectos do *site*: nos preços e produtos oferecidos pela loja virtual e nas propagandas de grandes marcas nos anúncios.

Ao mesmo tempo em que o *New York Times* garante um jornal de qualidade para aqueles que querem ler seu conteúdo de forma gratuita, mesmo que dez matérias por mês, o jornal oferece também uma grande variedade de conteúdo exclusivo, não só através de assinaturas pagas do jornal mas com a criação de clubes específicos. O *nytimes.com* conta com o apoio de patrocínios para oferecer vídeos e histórias de qualidade ao seus internautas, mas também consegue renda com a criação de grupos exclusivos, destinados àqueles que estão dispostos a pagar a mais para ser membro de um dos sofisticados clubes do *New York Times*. Dessa maneira, o *Times* não se torna um simples jornal, ele é símbolo de qualidade, exclusividade e sofisticação, conferindo ao internauta fiel ao *Times* um título não apenas de mero leitor, mas de alguém refinado.

⁴⁰ Informação conferida em <<http://www.nytwineclub.com/About-Us>> Acesso em 4 de junho de 2015

4.4 CONTRIBUIÇÕES DO RELATÓRIO DE INOVAÇÃO

Publicado em março de 2014, o Relatório de Inovação questionou tudo o que o *New York Times* havia feito até o momento em relação a presença digital do jornal e como suas decisões se comparavam com a concorrência. Elaborado por oito pessoas das mais variadas equipes da empresa, o documento interno levou seis meses para ser produzido. Esta pesquisa analisou a página inicial do nytimes.com durante os meses de março a junho de 2015, portanto, um ano após a publicação do Relatório. Algumas sugestões internas, como mudanças de equipe e comportamento da redação não serão incluídos neste trabalho, que se limitará a analisar o que foi modificado na página do jornal na internet após o documento.

Um dos primeiros pontos ressaltados pelo Relatório foi que ele não foi criado para sugerir uma única mudança ou produto capaz de resolver todos os problemas do jornal. "Deve-se deixar explícito que não há idéia transformacional única neste relatório. A transformação pode ser uma palavra perigosa para o nosso ambiente atual, porque sugere uma mudança de um estado sólido para outro; implica que há um ponto final." (Relatório de Inovação, 2015, p. 5). Os próprios autores do Relatório admitiram que, no início, acreditaram que a sua missão era pensar em novos produtos, como um aplicativo, que ajudasse o *Times*. No entanto, depois eles perceberam que era bem mais interessante trabalhar com a função principal do *New York Times* e resolver problemas que facilitassem o fluxo de informações de forma geral. Era preciso pensar estratégias que fossem impactar uma cadeia inteira de produtos, não apenas uma única sessão ou aplicativo do jornal, por exemplo.

Uma das sugestões do Relatório era de aproveitar o conteúdo "sempre verde" do jornal, ou seja, todo o material produzido que jamais perderá sua relevância e pode ser lido a qualquer momento, como receitas, guias turísticos e resenhas de livros e de peças de teatro. Uma das maneiras de deixar esse material vivo é agrupá-lo de maneira que o internauta encontre-o facilmente, organizando o conteúdo por relevância, em vez de por data de publicação. O Relatório sugeriu uma mudança de *design* de três páginas: receitas, livros e teatro. Até o final da observação da pesquisa, apenas a página de receitas ganhou uma página especial, concentrada em dividir receitas por categorias e não por data de publicação. A sessão de livros e teatro continuaram com o modelo padrão do *site*, com destaque a notícias mais "quentes" e recentes.



Figura 38: página do *New York Times* voltada para receitas

A Figura 38 mostra a página de receitas do *New York Times*, criada em setembro de 2014, seis meses após a publicação do Relatório de Inovação. A página funciona como um livro de receitas interativo, permitindo ao internauta procurar por receitas das mais variadas formas. Há sessões para pratos vegetarianos, saudáveis e voltados para pessoas que comem de tudo. É possível encontrar também categorias para comidas específicas, como pizzas, bolos, e saladas. O internauta pode acessar também receitas por tempo de preparo, para dietas específicas (sem leite ou alta em proteína, por exemplo), tipo de alimentação (café da manhã, almoço, jantar) e até para a quantidade de pessoas desejada.

Outro projeto que ainda estava em fase de experimentação durante a elaboração do Relatório foi a linha do tempo *Watching* (observando) discutida no capítulo anterior deste trabalho. Uma das sugestões do documento foi lançar projetos experimentais como esse de maneira rápida e analisar resposta do público. A linha do tempo continua na página e ocupa local de destaque no *site*, significando que, até o momento, o projeto funciona e foi bem aceito pelo público.

A personalização continua sendo um problema para o *Times*. Segundo o Relatório, é preciso investir em novas formas de personalizar o conteúdo, dando destaque a matérias de interesse para um internauta na capa do *site*. O documento criticou a lista de dez notícias recomendadas para o internauta, mencionada anteriormente neste trabalho e ilustrada pela Figura

22, na página 63. Segundo o Relatório, a lista foi alvo de diversas reclamações de internautas, que dizem não gostar nem da localização do *Watching* nem do conteúdo sugerido. Uma das sugestões do relatório é entender o que há de errado com a lista e criar uma alternativa melhor. No entanto, a lista continua da mesma maneira. Outro modo de personalizar o conteúdo, sugerida pelo Relatório, é trazer parte das notícias sugeridas para a capa do *site*, abaixo das manchetes principais. Esta sugestão, no entanto, não foi acatada pelo jornal.

Antes do Relatório de Inovação, as notícias continham apenas o conteúdo da matéria, um *link* da editoria a que ela pertencia e opções de compartilhamento nas redes sociais. O Relatório percebeu que era necessário colocar mais elementos na página para tornar o internauta mais engajado e continuar no *site* do *New York Times* após a leitura. Algumas sugestões do documento incluíam acrescentar um *link* da página inicial do *New York Times*, sugerir uma história relacionada à matéria e oferecer a opção de receber notícias relacionadas por e-mail. O *corpus* da pesquisa revelou que duas das sugestões foram aceitas: o *link* para a página inicial do *site* e sugestões de histórias relacionadas. A pesquisa observou que a equipe do *Times* foi além do que o Relatório apontou, ao colocar não apenas uma única sugestão de notícia relacionada, mas várias sugestões ao rolar a página da matéria.

Um dos desejos dos internautas, revelado pelo Relatório, era saber mais sobre os bastidores da produção da notícia. Após a publicação do documento, o *New York Times* criou uma nova plataforma para assinantes premium, o *Times Premier*. Para ter acesso a essa página, é necessário ser um assinante digital e pagar mais US\$ 10 por mês. O *Times Premier* possui uma variedade de conteúdos exclusivos, incluindo matérias de bastidor, vídeos com entrevistas de jornalistas do *Times* e acesso a dois *e-books* por mês com compilações de histórias do jornal. Segundo o Relatório, essa é uma ótima maneira de fazer com que o internauta se sinta conectado à redação do *Times*.

Uma das grandes jóias do *nytimes.com* para atrair novos leitores é com o uso dos *op-eds*, colaboradores de escrevem para o jornal. Os *op-eds* são líderes, celebridades, especialistas e escritores que enviam seus textos ao *New York Times* e conseguem uma publicação no *site*. Alguns textos, principalmente os feitos por pessoas famosas ou muito influentes, atraem milhares de pessoas ao *nytimes.com* por um custo relativamente baixo para o jornal, que paga US\$ 150 por texto publicado. Segundo o Relatório, o *New York Times* recebe dezenas de textos por dia, mas deixa de publicar a maioria por dois motivos: alguns porque tem pouca qualidade, outros porque

ainda há, de certa forma, resquícios do jornal impresso, que tem espaço limitado. O Relatório chama a atenção para a importância dos op-eds para "ajudar o *Times* a solidificar sua posição como o destino para conversas sofisticadas" (Relatório de Inovação, 2014, p. 52) e defende o aumento na quantidade de colaboradores. O documento sugere também que a página de *op-eds* seja dividida por temas, como ciência, teatro, política e arquitetura, onde haja a publicação diária por especialistas no assunto. A ideia, apesar de ser muito interessante, ainda não foi adicionada na página, que continua com número restrito de colaboradores e não é separada por temas, mas por textos que foram publicados no dia.

Para o Relatório de Inovação, um dos objetivos principais para o futuro do *New York Times* é se tornar uma redação primeiramente digital. Um dos problemas detectados pelo documento é que o *site* publicava uma grande história, mas não dava a continuidade que ela precisava para gerar ainda mais cliques e engajamento dos internautas. A produção de conteúdo contínuo, com novas matérias e chamadas a cada hora, foi considerada pelo Relatório como uma grande estratégia para atrair mais internautas. O *Times* melhorou bastante nesse aspecto, como verificado anteriormente por este trabalho no subcapítulo "conteúdo contínuo" (p. 56).

O Relatório de Inovação trouxe análises e sugestões para o *New York Times* de quais devem ser os próximos passos da empresa para se tornar um ambiente digital que consiga compensar a queda da receita do jornal impresso. Além disso, o documento fez comparações extensas de o que tem sido feito pela concorrência e o que o *Times* pode aprender com ela. Algumas das sugestões do Relatório já foram aceitas e podem ser vistas na página inicial, outras foram ignoradas, ou porque a equipe não concorda com as sugestões ou simplesmente porque ainda não passou-se tempo suficiente para implementar tudo. O mais importante do Relatório, porém, não são as críticas ou sugestões de detalhes que precisam ser alterados, mas a criação do documento em si. O *Times* mostrou que está atento ao que está acontecendo nos *sites*, nas mídias sociais, nos concorrentes e nos jornais impressos. O *New York Times* ainda ganha uma receita considerável e não está em uma crise tão grande quanto outros jornais, mas já se prepara para o pior e pensa no futuro, de forma que garanta não só a sua sobrevivência, mas a sua contínua posição de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do *site* do *New York Times* e do Relatório de Inovação, é possível compreender a importância que o jornal tem dado a internet e quais são algumas das estratégias utilizadas pelo *nytimes.com* para aumentar a receita da empresa de modo geral. O *New York Times* ainda consegue a maior parte de sua receita anual com o jornal impresso, mas percebeu que esta forma de arrecadação tem diminuído com o passar dos anos e que é preciso pensar em novas formas de se manter economicamente sustentável.

Vindo de um jornal primeiramente impresso, o *New York Times* não é considerado líder em jornalismo *online* se comparado a concorrentes que nasceram já na internet, como os *sites* de notícia *BuzzFeed*, *Huffington Post* e *Flipboard*. Segundo o Relatório de Inovação, a página do *Times* recebeu cerca de 30 milhões de internautas em janeiro de 2014, número mais de três vezes menor ao *BuzzFeed*, que teve cerca de 100 milhões de acessos. No entanto, após o período de observação de 76 dias da página, a pesquisa encontrou esforços notáveis do *New York Times* para se adaptar ao ambiente digital, como a produção extensa de vídeos de alta qualidade, a atualização constante de conteúdo na internet, a criação de um *paywall* para acesso a notícias e o uso de anúncios publicitários e promoções para assinaturas. Além disso, a pesquisa percebeu a vontade do *Times* em não apenas ter uma presença *online*, mas em se tornar cada vez mais uma redação primeiramente digital, e eventualmente, exercer posição de liderança tanto no jornalismo impresso quanto na internet.

A análise concluiu também que apesar do *New York Times* estar se esforçando para se adaptar ao ambiente digital, ainda há marcas do jornal impresso no *site*, principalmente no *design* da página inicial. A imagem da capa possui um aspecto "congelado", com a presença de slides, fotos em movimento e vídeos somente em notícias muito específicas. Além disso, apesar de receber dezenas de textos de colaboradores por dia, o *site* publica um número bastante restrito, não apenas por ter um rígido padrão de qualidade textual, mas por estar preso ao limites de páginas do jornal impresso.

Uma das estratégias mais interessantes do *New York Times* é a elaboração de outros modos de aumentar a receita do jornal, como a criação da loja e dos clubes do filme e do vinho. Ao mesmo tempo em que a participação nos clubes é paga, ela também une internautas em torno de um interesse em comum, tornando-os mais conectados ao *Times* e trazendo essa interação para

o ambiente *offline*, ao levá-los em sessões de cinema como membros do clube ou ao convencer internautas a tomar certos vinhos e usar as receitas sugeridas pelo jornal. Essa é uma estratégia diferente e poderia dar certo para empresas jornalísticas que encontram dificuldades em implementar o *paywall*. Outra estratégia *offline* interessante é a realização de eventos e cursos pagos com a participação dos próprios jornalistas como palestrantes, como é feito pela revista americana *The New Yorker* e a revista brasileira *Piauí*.

O *New York Times* também utiliza outra estratégia para conseguir elaborar vídeos de alta qualidade, não apenas de som e imagem, mas jornalística: o patrocínio. A pesquisa encontrou vídeos que contam com o apoio financeiro tanto de empresas, que se beneficiam de alguma forma, como uma propaganda no início do vídeo, e com o apoio de pessoas comuns, que fazem doações para ajudar um projeto a se tornar realidade. Mesmo sendo uma empresa bilionária, o *Times* percebeu a necessidade do patrocínio e apoio financeiro dos internautas para a elaboração de certas iniciativas, estratégia que pode ser facilmente adotada também em jornais menores.

Provavelmente, nenhuma das estratégias listadas acima teriam sido tão bem formuladas sem uma intensa comunicação interna e análise de projetos. A internet está sempre se modificando, alterando as formas de produção de conteúdo, exigindo novos modelos jornalísticos que atraem mais internautas para *sites* e aplicativos. O Relatório de Inovação deixou claro que o *New York Times* precisa compreender essa fluidez, para melhor aceitar e se preparar para as constantes mudanças. "Essa era exige que mesmo antes de terminarmos algo, já temos que pensar nas versões 2.0 e 3.0", como descreve o Relatório de Inovação (2014, p. 58). É importante experimentar, testar, recompensar o jornalista inovador e que faz sugestões de aprimoramento. A comunicação entre os vários setores de uma empresa jornalística e a elaboração de documentos internos como o Relatório de Inovação são fundamentais para o bom funcionamento de uma redação, não importa se ela é totalmente digital, impressa ou está presente nos dois modelos.

É importante ressaltar, no entanto, que as redações não devem se concentrar apenas na monetização da informação e desenvolver estratégias que se concentrem somente da receita do jornal. Segundo o Relatório de Inovação (2015, p.78), "nem todas as propostas devem ser um modelo financeiro. Precisamos de uma mudança de pensamento que permita investir em coisas que achamos ser importante simplesmente porque pensamos que elas são importantes". Um desses exemplos é a presença dos jornais nas redes sociais, que, em um primeiro momento, pode

parecer não gerar retorno financeiro ao jornal, mas que pode trazer benefícios no futuro, como maior interação com internautas, expansão do público e acesso às notícias de modo indireto.

O Relatório de Inovação fez uma extensa análise das estratégias *online* do *New York Times* e da concorrência. Centenas de pessoas foram entrevistadas durante seis meses, resultando em um documento de 96 páginas com comparações, ideias, problemas e até desabafos de funcionários do jornal. Como ressaltado no capítulo anterior deste trabalho, um dos aspectos mais importantes desse Relatório é a sua própria criação. É fundamental que as redações percebam o que outros jornais estão fazendo para superar a crise do jornalismo impresso e o que deve ser alterado dentro da própria empresa para que ela se torne economicamente sustentável. Esta é uma das únicas maneiras de se adaptar ao novo ambiente jornalístico, onde a internet é fonte de informação instantânea e, muitas vezes, gratuita.

Por fim, este trabalho percebeu que há várias maneiras de conseguir aumentar a receita de um jornal usando a internet. O jornalismo está em crise, mas não está fadado ao desaparecimento. Novas estratégias surgirão no futuro, e as redações, como o *New York Times*, já se prepararam para essa grande mudança no jornalismo impresso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

DEFLEUR, Melvin L.; BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação em massa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1993.

DELEUZE, Gilles.;GUATTARI, Félix. **Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia**. São Paulo: Ed. 34, 1995. v.1, 96 p. (Coleção TRANS).

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: BTU, n.76, Templo Brasileiro, 1984.

LEMOIS, André. **Cibercultura - Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea**. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2013.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999. 264 p. (Coleção TRANS)

MCLUHAN, Marshall. **Os Meios de Comunicação Como Extensões do Homem**. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

O'BOYLE, Lenore. *The image of the journalism in France, Germany, and England, 1815-1848*. Comparative Studies in Society and History, Vol. 10, No. 3, pp. 290-317 Ed. Cambridge University Press, 1968.

PHILIPPI, Luiz Sérgio. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. **Educação Ambiental (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa**. 2. ed, v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

RAMOS, Murilo César. Comunicação, direitos sociais e políticas públicas. In MARQUES DE MELO, J.; SATHLER, L. **Direitos à Comunicação na Sociedade da informação**. São Bernardo do Campo, SP: Umesp, 2005.

RENAULT, Letícia. **Webtelejornalismo**. Rio de Janeiro: Ed. e-papers, 2014.

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** São Paulo: Edições Loyola, 2002.

TALESE, Gay. **O Reino e o Poder**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo, porque as notícias são como são**. Florianópolis: Insular, 2005.

FONTES ELETRÔNICAS

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M.. **Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores**. III Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf> Acesso em: 20 nov. de 2014.

CARR, David. *Print is Down, and Now Up*. New York Times. Disponível em: <<http://nyti.ms/1rMyl3e>>. Acesso em 12 nov. de 2014

CORCORAN, Liam. *How Paywalls Affect Social Media Success*. News Whip, 2015. Disponível em: <<http://blog.newswhip.com/index.php/2015/05/how-paywalls-affect-social-media-success>> Acesso em: 20 de maio de 2015.

ELICK, A.B.; SULZBERGER, A.G.; PHELPS, A.; STORY, L.; GALINSKY, J.; BRYANT, A.; O'LEARY, A.; GIANNI, E.; DUHIGG, C.; PESKOE, B. *The Innovation Report*. New York Times, 2014. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>>. Acesso em: 22 abril de 2015.

GELL, Alfred. *Technology of Enchantment and the Enchantment of Technology*. University of Texas. Disponível em: <<http://www.utexas.edu/courses/arh400/lectures/301/Text3.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

HOLCOMB, Jesse; MITCHELL, Amy. *The Revenue Picture for American Journalism and How It Is Changing*. 2014. Disponível em: <<http://www.journalism.org/2014/03/26/the-revenue-picture-for-american-journalism-and-how-it-is-changing/>> Acesso em: 20 maio 2015.

MUTTER, Alan D. *Are The Newspaper Doomed? It depends. Reflections of a Newsosaur*. Disponível em: <<http://newsosaur.blogspot.ca/2014/08/are-newspapers-doomed-it-depends.html>> Acesso em: 12 nov. 2014

RIGHETTI, Sabine; QUADROS, Ruy. **Impactos da internet no jornalismo impresso**. Com ciência – revista eletrônica de jornalismo científico. Disponível em: <<http://bit.ly/1EwgOCV>>. Acesso em: 8 out. 2014

SOMAIYA, Ravi. *New York Times Co. Profit Falls Despite Strides in Digital Ads*. 2015. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2015/02/04/business/new-york-times-company-q4-earnings.html>>. Acesso em 13 maio de 2015.

SOUSA, Jorge Pedro. **Porque as notícias são como são? Construindo uma teoria da notícia**. Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <<http://bit.ly/1q6T7Xm>>. Acesso em: 6 de out. 2014.